

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice

Proposal of Competency Models for Selected Working Positions

Student:	Bc. Nikola Beierová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Beierová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice**
Proposal of Competency Models for Selected Working Positions
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
 4. Charakteristika organizace
 5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
 6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
- HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 18. 4. 2017



Bc. Nikola Beierová

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D za cenné rady, ochotu a odbornou pomoc. Dále bych chtěla poděkovat mé nadřízené Mgr. Renátě Tkačové a všem mým kolegyním za ochotu při vyplňování dotazníků. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině, která mě po celou dobu mého studia na vysoké škole podporovala.

Obsah

1.	ÚVOD	5
2.	METODIKA A METODY POUŽITÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI.....	7
2.1.	METODIKA POUŽITÁ V DIPLOMOVÉ PRÁCI	7
2.2.	METODY POUŽITÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI.....	8
3.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA KOMPETENČNÍCH MODELŮ	9
3.1.	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
3.1.1.	LIDSKÝ KAPITÁL	11
3.1.2.	LIDSKÉ ZDROJE.....	12
3.1.3.	VÝVOJOVÉ FÁZE PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI	12
3.2.	KOMPETENCE	12
3.2.1.	ČLENĚNÍ KOMPETENCÍ.....	14
3.2.2.	MĚŘENÍ ÚROVNĚ KOMPETENCÍ.....	17
3.3.	KOMPETENČNÍ MODEL Y	20
3.3.1.	ČLENĚNÍ KOMPETENČNÍCH MODELŮ.....	21
3.3.2.	KRITÉRIA FUNKČNÍHO KOMPETENČNÍHO MODELU	22
3.3.3.	PŘÍNOSY FUNKČNÍHO KOMPETENČNÍHO MODELU	23
3.3.4.	PŘÍSTUPY K TVORBĚ KOMPETENČNÍCH MODELŮ.....	24
3.3.5.	TVORBA KOMPETENČNÍCH MODELŮ	24
3.4.	ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ.....	30
3.5.	PRAKTICKÉ VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	31
4.	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	35
4.1.	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ	35
5.	METODIKA TVORBY KOMPETENČNÍCH MODELŮ	36
5.1.	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	36
5.2.	ZÍSKÁVÁNÍ DAT	37
5.3.	POPIS KOMPETENCÍ A JEJICH TVORBA	39
5.4.	TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU	55
5.5.	OVĚŘENÍ A VALIDACE KOMPETENČNÍHO MODELU	56
5.6.	VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU V ORGANIZACI	56

6. ZÁVĚR.....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM ZKRATEK.....	62
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1. Úvod

Dnešní doba je charakteristická dynamickým vývojem takřka v každé oblasti. Čelní představitelé každé organizace, kteří chtějí být konkurenceschopní a úspěšní, by si mimo jiné měli uvědomit důležitost lidského kapitálu firmy. V současné době je důležité investovat do lidských zdrojů. Jedná se o investici nejen do peněžitých výnosů. Známe spoustu personálních procesů, kterými společnosti dosáhnou zajištění kvalifikovaných pracovníků.

Vedení každé společnosti by si mělo uvědomit, že i při zvyšující se automatizaci a velkým pokrokem v technice nepřestává být lidský kapitál méně důležitý. Zaměstnanci společnosti dosahují nejen svých profesních cílů. Právě pracovníci jsou klíčoví také pro dosažení cílů podnikových. Je tedy důležité dosáhnout zefektivnění práce s lidskými zdroji. To je možné dosáhnout uvědoměním si důležitosti kompetenčních modelů a prací s nimi. Jedná se o jeden z nejznámějších nástrojů, které se ve firmách používají. České firmy se nejčastěji zaměřují na správnou definici požadavků na pracovní pozici, kterou je možno využít při náboru nových zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce je navrhnout kompetenční modely pro dvě pracovní pozice v organizaci a identifikovat úroveň kompetencí potřebných k úspěšnému zvládnání dané náplně práce. Součástí práce je rovněž návrh oblasti využití těchto kompetenčních modelů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části. První částí je část teoreticko-metodická.

V teoreticko-metodické práci najdeme jako první úvodní kapitolu, v které se dozvíme cíl práce a stručný obsah jednotlivých kapitol.

Následuje druhá kapitola nazvaná Metodika a metody použité v diplomové práci. Jsou zde popsány a vysvětleny použité metody pro tvorbu této práce.

Další, třetí kapitola je kapitola teoretická. Je nazvána Teoretická východiska kompetenčních modelů. Jsou zde vysvětleny klíčové pojmy týkající se kompetenčních modelů. Mezi nejdůležitější patří řízení lidských zdrojů, kompetenční model, kompetence, atd. Dále se zde hovoří o členění kompetencí, o způsobu měření jejich úrovně, řízení podle kompetencí, přínosech funkčního kompetenčního modelu, tvorbě kompetenčního modelu atd.

Druhou částí diplomové práce je část aplikačně-ověřovací, ve které je daná problematika aplikována na existující společnost.

Ve čtvrté kapitole této části diplomové práci bude právě tato společnost představena.

Pátá kapitola se zabývá postupem tvorby kompetenčního modelu ve vybrané společnosti. V této části je právě splněn cíl této diplomové práce a jsou zde navrženy oblasti možného využití kompetenčních modelů.

V poslední kapitole nazvané Závěr je shrnut obsah této diplomové práce včetně rekapitulace jejich přínosů pro vybranou společnost.

2. Metodika a metody použité v diplomové práci

Cílem této kapitoly je definovat metodiku a metody použité při zpracovávání této diplomové práce.

2.1. Metodika použitá v diplomové práci

Zpracování teoretické části diplomové práce – Zpracování teoretické části diplomové práce proběhlo na základě studia české i zahraniční odborné literatury, a to při využití abstrakce, analýzy, syntézy, dedukce, či klasifikace.

Výběr dvou pracovních míst pro zpracování kompetenčních modelů – Dvě pracovní pozice byly zvoleny na základě doporučení vedoucí diplomové práce a kontaktní osoby přímo z vybrané společnosti.

Seznámení se se strukturou vybrané společnosti – Seznámení proběhlo na základě studia interních dokumentů, které byly poskytnuty kontaktní osobou ve vybrané společnosti a také na základě rozhovoru s kontaktní osobou a zaměstnanci společnosti.

Zformulování otázek – Tyto otázky slouží k ověření přítomnosti kompetence při výkonu práce pracovníka. Formulace otázek proběhla na základě metody *Behavioural events interview*, která je založena na tom, že minulé chování může předpovědět chování v budoucnosti. Pomocí otázek dojde k zjištění přítomnosti vybraných kompetencí u výkonu funkce na dvou vybraných pozicích.

Realizace dotazníkového šetření – Prostřednictvím dvou dotazníků v tištěné podobě dojde ke zjištění požadované úrovně a důležitosti kompetencí pro dvě vybrané pozice.

Vyhodnocení dotazníků – Na základě vyplněných dotazníků dojde k analýze a vyhodnocení získaných informací.

Sestavení dvou kompetenčních modelů – Na základě vyhodnocených dotazníků dojde k sestavení kompetenčních modelů pro dvě vybrané pozice a identifikaci úrovně kompetencí potřebných k úspěšnému zvládnutí dané náplně práce.

Navrhnutí zlepšení – Budou navržena zlepšení plynoucí z aktivního používání kompetenčních modelů.

2.2. Metody použité v diplomové práci

Níže uvedené metody byly využity při psaní jak teoretické části práce, tak části aplikačně-ověřovací.

Abstrakce – Je to myšlenkový proces, pomocí kterého definujeme pojmy, charakteristiky či vlastnosti.

Klasifikace – Jde o třídění pojmů do skupin podle vybraných kritérií.

Analýza – Jedná se o metodu, při které se zkoumají složité skutečnosti rozkladem na jednodušší části.

Dedukce – Jde o základní postup při dokazování. Na základě určitých předpokladů docházíme k závěru.

Komparace – Jedná se o srovnávací metodu. Porovnáváme vybraná data podle předem stanovených kritérií. Srovnávány budou dvě vybrané pracovní pozice.

Dotazování – Pomocí něj bude proveden kvantitativní výzkum. Je to metoda určená ke sběru dat. Dotazování proběhne v aplikačně-ověřovací části práce.

3. Teoretická východiska kompetenčních modelů

Cílem této kapitoly je charakterizovat pojmy, termíny a přístupy týkající se problematiky kompetenčních modelů, které byly v této diplomové práci využity, a se kterými se rovněž setkáme při sestavování kompetenčních modelů. Konkrétně budou popsány pojmy jako lidské zdroje, lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, kompetence, měření úrovně kompetencí, kompetenční modely, a další.

3.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategický, ucelený a integrovaný přístup organizace k tomu, aby rozvíjela a uspokojovala své zaměstnance. Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří dosahování strategických cílů společnosti a to tak, že bude aplikováno strategické řízení lidských zdrojů. Znamená to uplatňovat strategii lidských zdrojů v souladu se strategií organizace. Společnost by měla rozvíjet firemní kulturu, čímž dosáhne vyššího výkonu zaměstnanců a také zaměstnávat talentované a kvalifikované zaměstnance. Management musí vytvářet takovou atmosféru na pracovišti, aby vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem byly pozitivní a zaměstnanci měli pocit vzájemné důvěry (Armstrong, Taylor, 2015).

Horváthová et al. (2014) tvrdí, že řízení lidských zdrojů znamená vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu. V řízení společnosti to znamená taková rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, která ovlivňují výkon jak zaměstnanců, tak celé organizace.

Spousta lidí nevidí rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Rozdíl spočívá především v tom, že v **řízení lidských zdrojů** je zdůrazňována důležitost lidského faktoru. Jedná se o problematiku toho, jak nejlépe řídit zaměstnance v zájmu organizace. Společnosti se víc a víc zaměřují na to, jak zkvalitnit řízení lidských zdrojů a tím zajistit úspěch společnosti. **Personální řízení** se naopak dívá na lidský kapitál jako na pracovní sílu (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Mathis a Jackson (2008) uvádí, že každý manažer je manažer lidských zdrojů. Každý, kdo se stará o řízení práce jiného zaměstnance, musí vykonávat mnoho personálních činností.

Koubek (2007) charakterizoval **hlavní úkoly** řízení lidských zdrojů (tyto úkoly představují tradiční přístup):

- **Vytvoření souladu mezi počtem a strukturou úkolů na pracovišti, pracovních míst a strukturou zaměstnanců** tak, aby byl na dané pracoviště k danému úkolu zařazen správný pracovník a byl rovněž schopen reagovat na měnící se požadavky.
- **Optimální využívání pracovní síly**, což znamená optimální využití kvalifikace pracovníků a fondu pracovní doby.
- **Vytváření týmů, zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a efektivní vedení lidí.**
- **Rozvoj zaměstnanců**, a to jejich schopností, pracovní kariéry, či ztotožnění individuálních cílů s cíly organizace.
- **Dodržování veškerých zákonů a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti.**

V současnosti sílí názor, že by se řízení lidských zdrojů mělo zabývat spíše jinak definovanými hlavními úkoly, ty by měly mít jinak stanovené priority. Přehled a pořadí těchto hlavních úkolů dle Koubek (2007) může vypadat například takto:

- Zlepšení **kvality pracovního života**.
- Zvýšení **produktivity** zaměstnanců.
- Zvýšení **spokojenosti** zaměstnanců.
- Zlepšení **rozvoje** zaměstnanců, a to jak jedinců, tak i kolektivu.
- Zvýšení **připravenosti** v případě změn.

Dle Horváthová et. al (2014) nezáleží na tom, jakým způsobem jsou hlavní úkoly popsány, důležité však je zaměřit se na tyto **aktivity**:

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – Je potřeba identifikovat potřebu vzdělávání, naplánovat ho a následně realizovat. Vzdělávání a rozvoj by se měl zaměřovat na takové znalosti a dovednosti, které mu umožní efektivně vykonávat svou práci.
- **Rozvoj organizace** – Jedná se o vytváření a udržování dobrých vztahů uvnitř organizace.
- **Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** – Musí být předem stanoveno, jak budou organizovány pracovní úkoly nebo také pravomoci na jednotlivých pracovních pozicích a následně do celé organizace.
- **Formování personálu organizace** – Jedná se o získávání a výběr zaměstnanců, jejich rozmístění na pracovišti a propouštění.

- **Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního výzkumu** – Týká se dat v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti.
- **Plánování lidských zdrojů** – Je třeba definovat si strategie řízení lidských zdrojů. Management musí hledat způsoby, jak uspokojit potřeby zaměstnanců v organizaci.
- **Odměňování a výhody zaměstnanců** – Odměňování a zaměstnanecké výhody musí být spravedlivé a pravidelné.
- **Udržování dobrých vztahů na pracovišti včetně vztahů s odbory** – Týká se zdravých vztahů jak mezi zaměstnanci, zaměstnanci a managementem, tak organizace a odbory.
- **Pomoc pro zaměstnance** – Pokud se pracovníci dostanou do problémů v osobním životě, je vhodné poskytnout jim poradenskou službu.

Koubek (2007) tvrdí, že mezi personální činnosti patří i tyto aktivity:

- **Průzkum trhu práce** – Průzkumem trhu práce docílíme odhalení potenciálních lidských zdrojů. Analyzovat můžeme vývoj obyvatelstva, nabídku práce a poptávku po práci nebo například nabídku práce konkurence.
- **Péče o zdraví pracovníků** – Každá společnost vytváří svůj zdravotní program. Jedná se o pravidelnou zdravotní kontrolu, ale také o léčbu zaměstnanců, první pomoc i rehabilitaci.
- **Průzkum, zjišťování a zpracovávání informací** – V oblasti řízení lidských zdrojů jsou využívány různé matematické či statistické metody a také různé počítačové systémy.
- **Dodržování všech platných zákonů** – Je nezbytné dodržovat všechny zákony v oblasti práce a zaměstnávání. Jedná se o ustanovení zákoníku práce a dalších zákonů, týkajících se například odměňování, sociálních záležitostí a zákazu diskriminace na základě věku, pohlaví, náboženství či politické příslušnosti.

3.1.1. Lidský kapitál

Jedná se o získané či vrozené dovednosti, vědomosti či schopnosti, dále motivace, zvyky a zažitá zkušenosti, kterými lidé, tedy zaměstnanci disponují a využívají je ve svém zaměstnání. Lidský kapitál, jak už bylo zmíněno, je důležitý předpoklad pro úspěšné působení společnosti na trhu. Zaměstnanci se dokážou učit novým věcem, inovují nebo například kreativně přemýšlí. Proto je třeba měřit jeho hodnotu. Jak tvrdí Vodák, Kucharčíková (2007),

díky měření produktivity, výdajů za vzdělání, či spokojenosti zaměstnanců strategii rozvoje lidského kapitálu a vyhodnocovat, jak efektivní je personální práce.

3.1.2. Lidské zdroje

Zaměstnance můžeme chápat také jako zdroje, do kterých můžeme investovat. Lidé, tedy zaměstnanci, jsou nositelé lidského kapitálu. Jak tvrdí Bláha et al. (2013), lidský kapitál je pojem spíše ekonomického původu.

Thomsonová (2007) tvrdí, že lidské zdroje rozhodují o tom, zda společnost bude či nebude úspěšná, zvyšuje výkonnost celé organizace a také její konkurenceschopnost. Proto v každé větší společnosti najdeme útvar řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje mají velký vliv na ekonomickou úspěšnost organizace.

3.1.3. Vývojové fáze práce s lidskými zdroji

Jak tvrdí Horváthová et al. (2014), v praxi často dochází ke splynutí pojmů personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy však nejsou synonymy. Jsou to jednotlivé vývojové fáze práce s lidskými zdroji. Jak můžeme vidět na Obr. 3.1, výše zmíněné pojmy představují jednotlivé fáze vývoje a jejich postavení v hierarchii organizace můžeme rovněž na tomto obrázku vidět.

Obr. 3.1: Vývojové fáze práce s lidskými zdroji



Zdroj: Horváthová, et al. (2014, str. 2)

3.2. Kompetence

Horváthová et al. (2016) tvrdí, že řízení podle kompetencí je nový přístup v managementu. Slouží k poznání a odstranění problémů a umění problémům také předcházet. Pomáhá ke stabilitě organizace.

Horváthová et al. (2016) uvádí, že pojem kompetence je možné použít ve dvou různých významech. Jeden z nich znamená kompetenci jako **pravomoc** člověka dělat určitá rozhodnutí. Druhým významem pojmu kompetence můžeme chápat **schopnost** vykonávat určitou činnost. Znamená to, že ji jedinec umí vykonávat a je v dané oblasti kvalifikovaný. Být kvalifikovaným v dané oblasti se rozumí mít potřebné dovednosti, znalosti, zkušenosti a schopnosti, které podpoří efektivitu výkonu pracovníka.

Hroník (2007) tvrdí, že kompetence je soubor znalostí, dovedností, vlastností a zkušeností, které podporují dosažení cíle.

Kompetence může být rovněž chápána **nástroj**, který zaměstnanec využívá k dosažení žádoucích pracovních úspěchů. Tím je rovněž přispěno k úspěchům celé organizace (Pulakos, 2009).

„Kompetence se stala sjednocujícím pojmem, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a odměňování.“
Armstrong (1999, s. 193)

Mohli bychom jmenovat další a další definice pojmu kompetence. Existuje jich opravdu mnoho, většina jich však má dva **společné prvky**:

- Kompetence znamená soubor znalostí, schopností a dovedností, které jsou měřitelné, a můžeme je vzájemně porovnávat.
- Kompetence slouží k rozpoznání výborné výkony od průměrných (Horváthová et al., 2016).

Beneš (2014) specifikoval **dva požadavky na nositele kompetencí**:

- Získání kompetencí vyžaduje výcvik, použití při řešení reálných problémů a opakování.
- Kompetence neznamenají pouze dovednosti a znalosti. Důležitá je i připravenost a nebát se naučené znalosti a dovednosti použít. Proto kompetence zahrnují i motivaci, vztah k pracovnímu kolektivu a sebedůvěru.

Do kompetencí vstupují i některé **složky osobnosti**. Vodák a Kucharčíková (2011) tyto složky osobnosti rozdělili do těchto kategorií:

- **Dovednosti** – Pomocí nich je zaměstnanec schopen vykonat určitou činnost či úkol.

- **Vědomosti** – Jedná se o získané poznatky, které využijeme při plnění úkolů na daném pracovním místě.
- **Motivy** – Jsou to vnitřní pohnutky, které nás povzbuzují vykonávat určitou činnost.
- **Rysy** – Jedná se o charakteristiky naší osobnosti. Můžeme jmenovat především temperament.
- **Vnímání sebe sama** – Můžeme si klást otázky jako: Jsem schopen daný úkol zvládnout? Dokážu své schopnosti na tuto práci využít?

Horváthová et al. (2016) uvádí nejvýznamnější **charakteristické znaky** kompetencí:

- **Jsou kontextualizované** – O kompetenci bychom měli vždy uvažovat v kontextu. Je třeba ji vždy zasadit do konkrétní situace nebo prostředí.
- **Jsou multidimenzionální** – Kompetence se skládají z různých znalostí, dovedností, či postojů a je nutné efektivně nakládat s těmito zdroji, které jsou také propojeny se základními dimenzemi chování člověka. Kompetence obsahuje chování a v chování se také projevuje.
- **Jsou definovány standardem** – Je potřeba předem určit úroveň kompetencí a také to, jaká úroveň se očekává. Neméně důležité je nadefinovat výkonová kritéria, tedy měřítko, jaké výkony jsou očekávány. Je potom možné kompetence měřit a hodnotit.
- **Mají potenciál pro akci a rozvoj** – Veteška a Tureckiová (2008) tvrdí, že kompetence se dá získat a rozvíjet v procesu vzdělávání.

3.2.1. Členění kompetencí

Existuje mnoho způsobů členění kompetencí, které se ve společnostech používají. Kompetence lze rozdělit dle několika kritérií. Každý kompetenční model by měl být rozdělen na určité části.

Dle Beneše (2014) můžeme kompetence rozdělit takto:

- **Odborné kompetence.** Tento druh kompetencí se týká obsahu práce. Jedná se například o všeobecné a odborné vzdělání, kompetence, které zaměstnanec získal při výkonu práce, jazykové znalosti, počítačové znalosti, atd.
- **Sociální kompetence.** Tyto kompetence můžeme rovněž nazvat kompetencemi týmovými. Zaručují nám například zvládání konfliktů nebo také sociálních interakcí.

- **Metodické kompetence.** Mezi tyto kompetence můžeme zařadit například time management, logické či abstraktní myšlení, nebo také schopnost vyhledávání informací či řešení problémů.

Hroník (2006) rozdělil kompetence na dvě skupiny podle toho, jak podle nich můžeme předpovídat **výkon** na konkrétní pracovní pozici, a to na:

- **Prahové kompetence.** Těmito kompetencemi myslí základní charakteristiky zaměstnance. Tyto kompetence potřebuje každý jako základní minimum, aby byl schopen splnit své pracovní úkoly. Bez těchto kompetencí by zaměstnanec nebyl schopen pracovat na dané pracovní pozici.
- **Odlišující kompetence.** Tyto kompetence odlišují vynikající výkony od těch průměrných.

Hroník (2006) rovněž rozdělil kompetence dle sociálně-psychologického hlediska:

- **Kompetence řešení problémů**
- **Interpersonální kompetence** – Tyto kompetence se týkají mezilidských vztahů, empatie a schopnosti komunikovat s ostatními.
- **Kompetence sebeřízení** – Jedná se o to, jak člověk dokáže řídit svůj osobní rozvoj, sebemotivovat se a sebekontrolovat.

Kubeš et al. (2004) rozdělil kompetence podle toho, pro jakou **skupinu pracovníků** jsou určeny:

- **Manažerské a vůdcovské** – Tyto kompetence jsou nezbytně nutné k tomu, aby člověk mohl dobře vykonávat funkci manažera. Jedná se například o umění řešení konfliktů, vytvářet dobré pracovní prostředí pro práci v týmu nebo také pracovat v souladu se strategiemi firmy. Je však třeba respektovat také vývoj vnějšího a vnitřního prostředí. Mužík (1999) rozdělil manažerské kompetence na analyticko-koncepční (soubor manažerských přístupů k různým činnostem), manažerské procesní dovednosti (umění jednat, naslouchat, komunikovat, nebo také zorganizovat si čas), osobní rysy a vlastnosti a know-how daného odvětví (soubor znalostí související s daným oborem).
- **Profesní** – Tyto kompetence se týkají daného pracovního místa. Pracovník na dané pracovní pozici má specializované dovednosti a znalosti, které k výkonu práce

používá. Nejde pouze o technické znalosti, ale o soubor všech vlastností a dovedností, které zajišťují vysoký výkon na dané pozici.

- **Týmové** – Jsou to kompetence, které se týkají určité skupiny lidí, kteří spolu pracují např. na společném projektu. Horváthová et al. (2016) uvádí, že týmové kompetence jako důležité pro ty organizace, jejichž činnost je závislá na výkonu jednotlivých týmů.
- **Klíčové** – Tyto kompetence se týkají všech pracovníků. Belz a Siegrist (2011) tvrdí, že kompetence zahrnují široké spektrum kvalifikací. Z toho plyne, že jsou vlastně obsahem neutrální, avšak mohou být použity pro různý obsah. Přehled klíčových kompetencí uvádí Veteška (2010), můžeme je vidět v Obr. 3.2. Patří mezi ně komunikace a spolupráce, schopnost nést odpovědnost, schopnost učit se, myslet a řešit problémy, kreativita, samostatnost, výkonnost, odůvodnění a hodnocení. Horváthová et al. (2016) uvádí, že klíčové kompetence jsou takové kompetence, které organizaci odlišují od konkurence a znamenají pro ni konkurenční výhodu. Kubeš et al. (2004) definuje klíčové kompetence jako takové, které slouží k popisu projevům chování, a to takové, které jsou pro všechny pracovníky důležité. Mimo jiné také představují kritéria potřebná pro výběr zaměstnanců.

Obr. 3.2: Přehled klíčových kompetencí



Zdroj: Veteška (2010, str. 94)

Hroník (2007) rozdělil manažerské kompetence na kompetence v jednání s lidmi a technické kompetence. Jedná se o kompetence, které jsou základem práce každého manažera. Můžeme je podrobněji rozdělit na pět subsystémů:

- **Osobnost** – nelze vypracovat absolutní model, tedy sepsat konkrétní prvky osobnosti, jelikož mohou být úspěšní různí manažeři i s odlišnými osobnostmi
- **Kompetence manažerské technologie** – jsou to znalosti, dovednosti a zkušenosti vztahující se k jednotlivým subsystémům organizace, tedy například ke kvalitě či výrobě
- **Sociálně psychologické kompetence** – jedná se o to, jak dobře známe druhé lidi, jak je dokážeme motivovat, delegovat, nebo také koučovat
- **Oborové know-how** – je třeba mít základní vědomosti o výrobě, technologiích, nebo také znát trendy v daném oboru
- **Manažerské vize** – manažerská vize souvisí se všemi výše uvedenými subsystémy, dokáže ji formulovat manažer, který má kompetence manažerské technologie, sociálně psychologické kompetence a zná oborové know-how

3.2.2. Měření úrovně kompetencí

Poté, co kompetenci změříme, tedy zjistíme, do jaké míry je daná kompetence u zaměstnance rozvinuta, můžeme určit, jak vysoce zaměstnanec dosahuje požadované úrovně, nebo jak se od ní odchyluje, a to jak negativně, tak pozitivně. Pomocí měření kompetencí může společnost určit optimální úroveň jednotlivých kompetencí a na základě toho tvořit plány nástupnictví, hodnotit zaměstnance nebo je také odměňovat, či také nabírat zaměstnance nové. Samozřejmostí je propojení měření kompetencí se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

Existují kompetence, které jsou těžko měřitelné. Jinak se měří „měkké“ a jinak „tvrdé“ kompetence. Blíže si přiblížíme některé z možných metod měření kompetencí, které se v praxi využívají dle Kubeš et al. (2004).

Behaviorální přístup

Jedná se o měření kompetencí skrze projevy chování. Základem je pozorování projevů chování a jejich měření v konkrétních situacích. Vyškolení pozorovatelé identifikují chování, které má návaznost na určité kompetence. Hodnotit můžeme například pomocí metody BARS, která hodnotí takové chování, které je důležité k úspěšnému plnění pracovních úkolů.

Analogové metody

Analogové metody předpokládají, že modelová situace je velmi podobná skutečné pracovní náplni. Kubeš et al. (2004) uvádí několik z těchto metod. Jednou z nich je forma **skupinového cvičení**, kdy zaměstnanec využívá sledované kompetence při plnění pracovních úkolů. Jedná se například o prezentace, porady, či práci v týmu. Může se rovněž využít skupinového řešení hádanek či hlavolamů. Další metoda je opakem skupinového cvičení. Jedná se o **metodu došlé pošty**, kdy zaměstnanec pracuje sám a samostatně vyřizuje korespondenci. Tímto je testována kompetence rozhodování, time managementu a schopnost řešení problémů. Metoda je často využívána u výběrového řízení. Další metodou, která se hojně u výběrových řízení využívá, je **hraní rolí**, kdy se musí účastník vypořádat s určitou modelovou situací. Může se jednat například o vyřešení problému se zaměstnancem. Účastník může být rovněž požádán o prezentování či řešení případových studií.

Analytické metody

Tyto metody předpokládají, že některé kompetence můžeme použít univerzálně. Jedná se tedy o hodnocení všeobecných vlastností člověka. Nejde tedy o pozorování zaměstnance při výkonu své práce. Naopak, řešené úkoly se často velmi liší od vykonávané náplně práce osoby, která je hodnocena. Jednat se může například o numerické testy, testy inteligence, testy logického myšlení nebo to mohou také být testy, které měří míru temperamentu.

Další metody

Dalšími metodami jsou takové, které bychom nezařadili ani do jedné z předešlých kategorií.

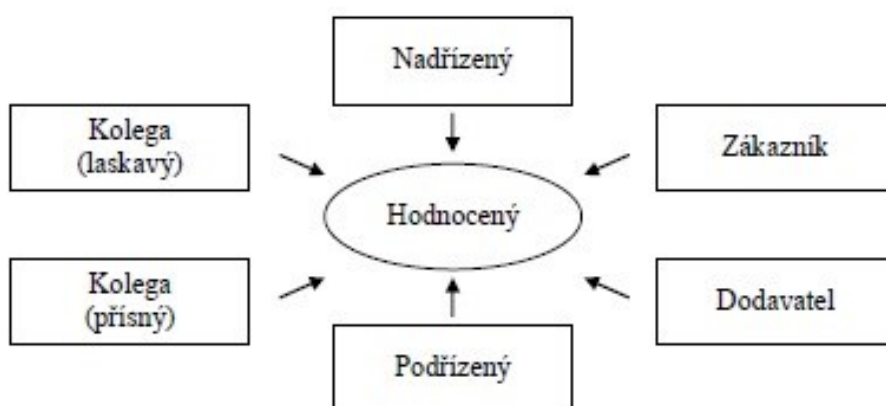
První vybranou metodou je **assessment centrum** (AC). Jedná se o hodnocení osob prostřednictvím několika hodnotících metod. Je poměrně časově náročné, trvá v průměru jeden až dva dny. Cílem použití této metody je získat komplexní pohled na kompetence hodnocených osob. Armstrong (2012) definoval **hlavní znaky assessment centrum**:

- zajištění objektivity prostřednictvím hodnocení vyškolenými pozorovateli
- uplatnění cvičení pro simulaci hlavních aspektů hodnocené práce
- využití jak individuálních, tak skupinových cvičení
- společné hodnocení účastníků, aby prokázali možnost interakce
- měření výkonnosti v několika dimenzích vzhledem k požadované úrovni kompetencí

Největším přínosem assessment centra je získání mnohem většího množství informací o hodnocených lidech, než při klasických hodnotících rozhovorech. Nevýhodou jsou příliš vysoké náklady a časová náročnost.

Další vybranou metodou je **360° zpětná vazba**. Jedná se o metodu, kdy je pracovník hodnocen více hodnotiteli dle stejných kritérií. Bartoňková (2010) uvádí, že se může jednat o nadřízené, spolupracovníky, podřízené, zákazníky, či externí osoby, což můžeme vidět na Obr. 3.3.

Obr. 3.3: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Bartoňková (2010, str. 78)

Tato metoda je velmi náročná. Účastníci musí umět poskytnout zpětnou vazbu tváří v tvář. Je nutné zvolit vhodnou formu 360° zpětné vazby, a to podle charakteristiky skupiny či hodnocených osob. Na základě toho může být hodnocení zcela či částečně anonymní.

Výhodou této metody je seříděnost a koncentrovanost informací. Na základě těchto informací můžeme určit požadovanou úroveň kompetencí. Dotazník 360° zpětné vazby tak bude obsahovat různé aspekty výkonu (příkladem může být komunikace, práce v týmu či vedení lidí). Následně probíhá hodnocení jednotlivých aspektů, a to například na škále 1 – 5. Výsledkem může být například sestavení rozvojového plánu pro zaměstnance.

Competency based interview

Competency based interview (CBI) je v podstatě rozhovor. Velmi často se využívá k hodnocení zaměstnanců. Kociánová (2010) uvádí, že tato metoda analyzuje bývalé pracovní

události. Jedná se o chování, které vedlo k žádoucímu pracovnímu výsledku, a také o to, jaká je úroveň požadovaných kompetencí daného zaměstnance.

Aby Competency based interview bylo provedeno kvalitně a úspěšně, je třeba dodržet určité zásady. Důležité je například navození příjemné atmosféry. Podstatné je zaměřit se právě na to chování, které vedlo k požadovanému výsledku. Tato metoda se zabývá tím, jak se člověk choval, proč se tak choval a k čemu toto chování vedlo. Sledovaný má tedy možnost ukázat své schopnosti a dovednosti na zkušenostech ze svého minulého pracovního života. Předpokládá se, že jak se člověk choval v minulosti, bude se chovat i v budoucnosti.

Kubeš et al. (2004) uvádí, že v hodnotícím rozhovoru je důležité probírat takové téma, které se týká právě těch kompetencí, které chceme měřit. Například, chceme ji se dozvědět, zda člověk dokáže řešit mezilidské konflikty a jednotlivé strany následně rozsoudit, musíme se v rozhovoru zaměřit právě na tuto oblast. Hovoří-li sledovaný v množném čísle o výsledcích v projektech, směřujeme ho k tomu, aby nám sdělil svůj podíl na výsledku.

Na tazatele jsou kladeny vysoké požadavky. Musí být schopen rozeznat, na které projevy chování se musí při rozhovoru zaměřit. Musí aktivně naslouchat a klást otázky tak, aby se přesně zaměřoval na ty kompetence, které chceme analyzovat a měřit.

Kociánová (2010) uvedla **příklady otázek**, které je možné využít během Competency Based Interview:

- Vzpomenete si na Vaše velmi úspěšné jednání s klientem? Proč dopadlo tak dobře?
- Pomohl jste někdy některému ze svých podřízených naučit se něco nového? Uveďte příklad.
- Můžete jmenovat úkol či projekt, kvůli kterému jste musel vynaložit opravdu velké úsilí, abyste ho dokončil?

3.3. Kompetenční modely

Kovács (2009) uvádí, že kompetenční modely vlastně znamenají detailní kombinace dovedností, znalostí nebo také některých charakteristik osobnosti člověka, které jsou potřebné k plnění pracovních povinností na dané pracovní pozici. Tyto kombinace jsou označovány také jako mapy, soustavy, seznamy, nebo také profily kompetencí. Každá organizace se musí sama rozhodnout, jak moc budou kompetenční modely konkrétní a z jakých kompetencí se budou skládat.

Kompetenční modely se používají v mnoha odvětvích personalistiky. Hojně se využívají při získávání a výběru zaměstnanců, ve vzdělávání a rozvoji, při hodnocení pracovníků a v neposlední řadě pomáhají při plánování kariéry (Horváthová et al., 2016).

Každý manažer se musí rozhodnout, zda jim kompetenční modely budou nápomocny při dosahování předem stanovených cílů. Lucia a Lepsinger (1999) vytvořili **seznam otázek**, který právě pro toto rozhodnutí může sloužit jako pomůcka:

- Vybíráte zaměstnance s takovými schopnostmi a dovednostmi, které bude potřebovat nejen nyní, ale i v budoucnu?
- Jsou zaměstnanci odměňováni za takové chování, které koresponduje se stanovenými organizačními cíli?
- Jestliže jste přijali ty nejlepší kandidáty, jsou schopni vykonávat pracovní úkoly na požadované pozici?
- Existují ve Vaší organizaci vzdělávací a rozvojové programy, které zaměstnancům pomáhají využívat plně jejich potenciál?
- Jestliže ve Vaší organizaci probíhá změna strategie, vědí Vaši zaměstnanci, jak tuto změnu svým chováním podpořit?
- Jestliže máte v plánu použít 360° zpětnou vazbu, je zaměstnancům jasné, jak se mají chovat, aby byl jejich výkon efektivní, a na co přesně dostanou zpětnou vazbu?

Kompetenční modely nám pomohou sjednotit pohled na to, jaké chování bychom měli rozvíjet, podporovat a následně odměňovat. Kubeš et al. (2004) uvádí, že je potřeba, aby se zaměstnanci podíleli na tvorbě kompetenčních modelů. Mohou si díky tomu uvědomit, že právě kompetenční model je výborným nástrojem pro jejich další vzdělávání a rozvoj.

3.3.1. Členění kompetenčních modelů

Existuje mnoho způsobů členění kompetenčních modelů. Jaký kompetenční model bude sestaven, závisí na záměrech organizace.

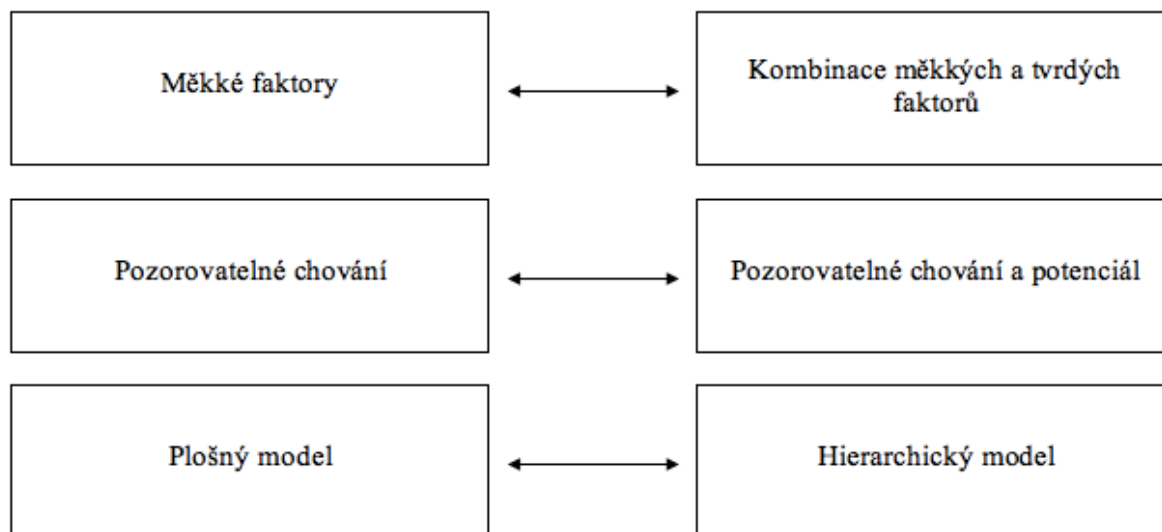
Kubeš et al. (2004) rozdělili kompetenční modely na **tři skupiny**:

- **Modely klíčových kompetencí** – tyto modely zahrnují kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance bez rozdílu pozice či role

- **Specifické kompetenční modely** – kompetence obsažené v tomto modelu říkají, co činí zaměstnance úspěšným při svém výkonu práce, jsou to modely velmi konkrétní
- **Generické kompetenční modely** – vypovídací schopnost těchto modelů je velmi vysoká, jedná se o konkrétní pozice, jako je personalista, mzdová účetní apod.

Hroník (2006) rozdělil kompetenční model podle tří charakteristik a podle nich existuje maximálně osm typů kompetenčních modelů, což můžeme vidět v Obr. 3.4.

Obr. 3.4: Typologie kompetenčních modelů



Zdroj: Hroník (2006, str. 33)

3.3.2. Kritéria funkčního kompetenčního modelu

Hroník et al. (2008) uvádí, jaký by měl funkční kompetenční model být:

- **Integrovaný** – Vytváří propojení a musí mít jasnou návaznost na strategii firmy, personální strategii a další činnosti personalistiky. Mimo jiné propojuje organizační hodnoty s popisem pracovní funkce.
- **Uživatelsky nenáročný** – Uživateli jsou myšleni manažeři a jejich podřízení. Proto by měl obsahovat maximálně 12 kompetencí. Není důležitý počet kompetencí, nýbrž jejich dobrá definice a to, že obsahuje nejvýznamnější aspekty vykonávané práce.

- **Jednotný** – Má několik variant, které jsou odvozeny od jednotného základu, a obsahuje řadu sdílených kompetencí.
- **Široce využitelný** – Kompetenční modely propojují všechny aktivity řízení lidských zdrojů, jako je získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu, kariérní růst, či hodnocení zaměstnanců. Kompetenční modely jsou tedy základním pilířem pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů.
- **Sdílený** – Sdílení kompetenčního modelu v rámci organizace je nutno podporovat, jelikož nebyl vytvořen pouze shora, ale také zdola. Není tedy zaměstnancům organizace předložen jako hotový.

3.3.3. Přínosy funkčního kompetenčního modelu

Funkční kompetenční model má mnoho výhod všem uvnitř organizace. Hlavními uživateli jsou manažeři a jejich podřízení. Správcem kompetenčních modelů je personalista. Funkční kompetenční modely však přináší profit především organizaci jako celku. Hroník et al. (2008) uvádí tyto **výhody**, které funkční kompetenční modely přináší svým uživatelům:

- **Personalisté** – Funkční kompetenční model poskytuje personalistům základní nástroj, který propojuje jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, jako je výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, či odměňování. Rovněž nabízí propojení s businesssem, vyšší profesionalitu a cílenější komunikaci s manažery.
- **Manažeři** – Manažeři mohou pomocí funkčního kompetenčního modelu účinně a jednoduše hodnotit pracovníky a řídit jejich výkon. Výkonnost je v tomto případě zvyšována přirozenou cestou a obsah zpětné vazby je jasný.
- **Organizace** – Funkční kompetenční modely mají návaznost na strategii organizace. Organizace se rozvíjí a pozitivem je jednota řízení v rámci organizace a také společný jazyk.
- **Zaměstnanci** – Pracovníci mohou pomoci kvalitně sestaveného kompetenčního modelu porozumět potřebám organizace. Velice jasně mohou z podoby kompetenčního modelu pochopit, jaké chování je od nich očekáváno, a také dostávají doporučení pro svůj další individuální rozvoj.

Je-li kompetenční model správně sestaven, tedy jsou-li správně definovány kompetence, lze dobře vyhodnotit, kdo splňuje požadované znalosti a dovednosti pro danou pozici a také

do jaké míry. Manažeři na základě kompetenčních modelů dokážou rozlišit perfektní, průměrný či podprůměrný výkon svých podřízených (Horváthová et al., 2016).

3.3.4. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

K tvorbě kompetenčních modelů lze přistupovat různými způsoby. Rothwell a Lindholm (1999) rozlišují tyto tři **přístupy k tvorbě kompetenčních modelů**:

- **Perspektivní přístup.** Jinak se také nazývá přístup vypůjčený. V tomto případě nevytváříme kompetenční model na míru, tedy dle potřeb organizace, ale hotový model si vypůjčíme. Uspoříme tím čas a peníze. Nevýhodou však je, že vypůjčený kompetenční model přesně neodpovídá potřebám organizace či danému pracovnímu místu.
- **Přístup šitý na míru.** Nejdříve dochází k identifikaci projevů chování, které na dané pozici zajišťují nadstandardní výkon. Kompetence tak odpovídají jak dané pracovní pozici, tak potřebám organizace jako celku. Nevýhodou je, že je tento přístup finančně a časově náročný.
- **Kombinovaný přístup.** Tento přístup kombinuje výše dva uvedené přístupy. Vypůjčený kompetenční model je nutné přizpůsobit potřebám organizace.

3.3.5. Tvorba kompetenčních modelů

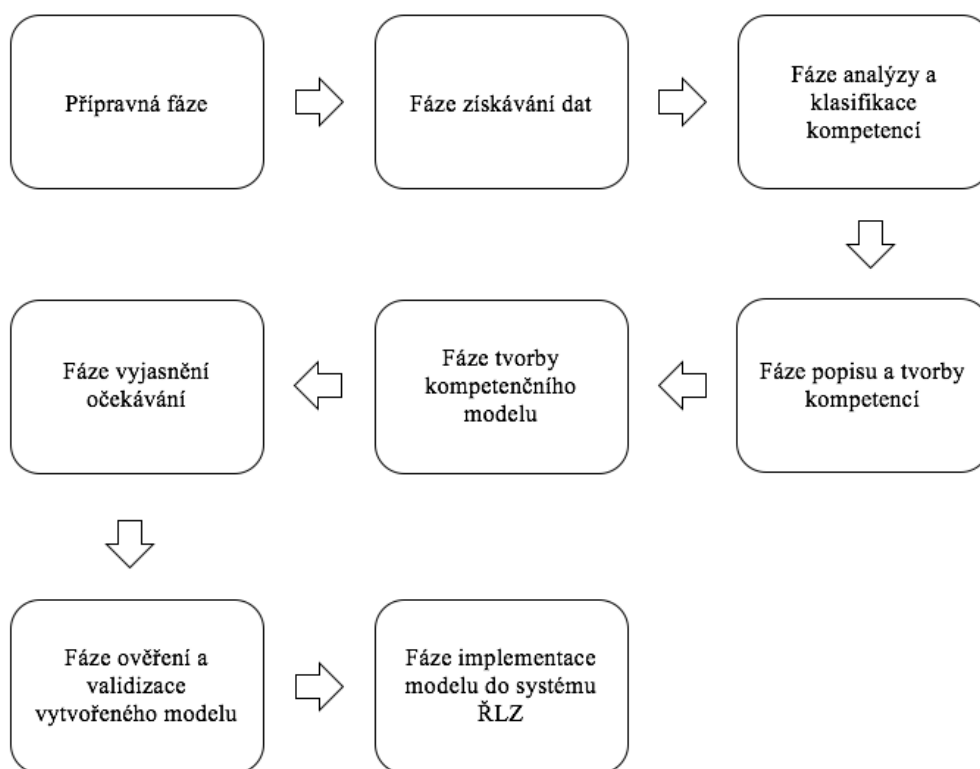
Organizace má dvě možnosti. Kompetenční model si může sestavit sama, druhou variantou je, že si kompetenční model nechá sestavit. Je také možné vycházet z obecných kompetenčních modelů, které uzpůsobí podmínkám ve firmě. Je také běžné, že kompetenční modely při svém zavádění jsou využity nejprve pro klíčové pozice nebo pouze pro část organizace, až následně jsou rozšířeny do zbytku organizace (Horváthová et al., 2016).

Na Obr. 3.5 můžeme vidět jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu. Kubeš et al. (2004) uvádí, že **proces tvorby kompetenčního modelu** můžeme rozvrhnout do osmi fází:

- Přípravná fáze
- Získávání dat
- Analýza a klasifikace kompetencí
- Popis kompetencí a jejich tvorba
- Tvorba kompetenčního modelu
- Vyjasnění očekávání

- Ověření a validace kompetenčního modelu
- Implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů v organizaci

Obr. 3.5: Fáze tvorby kompetenčního modelu



Zdroj: Horváthová et al. (2016, str. 268)

Přípravná fáze

Úkolem přípravné fáze je identifikovat klíčové pozice, pro které budeme kompetenční model tvořit. Důležité je získat informace o cílech a strategiích organizace. Tvůrce kompetenčního modelu si musí ujasnit cíl, za jakým kompetenční model tvoří, a určit, podle jakého přístupu k tvorbě kompetenčního modelu bude postupovat. Aby byl kompetenční model dobře sestaven, nestačí znát dobře pouze pracovní pozici, pro kterou jej sestavujeme. Je nutné zaměřit se na organizaci jako celek, což znamená dokonale znát také organizační strukturu společnosti, firemní kulturu, procesy uvnitř společnosti nebo také vztahy mezi jednotlivými odděleními, a to všechno ve vztahu právě ke konkrétní pozici, pro kterou je model sestavován (Bartoňková, 2010).

Získávání dat

Ve fázi získávání dat je potřebné získat veškeré detailní informace o pracovní pozici a rolích, které jsou v danou chvíli vykonávány. Kubeš et al. (2004) tvrdí, že k identifikaci kompetencí je nejlepší použití těchto šesti **zdrojů a technik získávání dat**:

- **Rozhovor** – Rozhovor vychází z toho, že informace, které z něj získáme, nemusí být vždy přesné. Důvěryhodnějším zdrojem je například to, jak se lidé v dané situaci chovají. Jelikož je podstatné zjistit, jak zaměstnanec jedná v náročné situaci, zaměřuje se tato technika právě na to, poznat co zaměstnanec vykonával za činnosti. Formulace otázek v rozhovoru může, stejně jako v aplikačně-ověřovací části této práce, proběhnout na základě metody *Behavioural events interview* (BEI). Ta je založena na tom, že minulé chování může předpovědět chování v budoucnosti. Pomocí otázek dojde k zjištění přítomnosti vybraných kompetencí u výkonu funkce na dvou vybraných pozicích.
- **Pozorování** – Pozorováním získáme informace vhodné k tomu, abychom správně pochopili širší kontext práce a úkolů. Pozorováním získáme údaje, které jinou technikou nezískáme. Jako příklad můžeme uvést, že pomocí rozhovoru nezjistíme potřebné informace. Zaměstnanec je neuvede, protože si je sám díky svým rozvinutým schopnostem neuvědomuje. Proškolený pozorovatel si stanoví, co je třeba sledovat, na jaké prvky se má zaměřit, formu pozorování a také jak často a jak dlouhé pozorování bude. Nevýhodou této techniky je, že pozorovatel může jednat subjektivně a pozorování tak ovlivnit. Také nelze pozorování využít pro veškeré pracovní aktivity.
- **Panel expertů** – Panel expertů je složen nadřízenými dané pracovní pozice, externími konzultanty řízení lidských zdrojů a pracovníky, kteří úspěšně pracovali nebo ještě pracují na dané pracovní pozici. Panel expertů slouží k tomu, abychom identifikovali, které projevy chování jsou potřebné pro dostačující nebo průměrný výkon. To pomáhá ke zjištění, pomocí jakých projevů chování lze dosáhnout nadprůměrných výsledků. Tato technika může využívat také dotazníkového šetření a spolupráce s jiným panelem expertů. Výhodou je, že získáme mnoho dat za poměrně krátkou dobu, za nevýhodu považujeme to, že některé výsledky nemají reálné základy.
- **Průzkum** – Jedná se o činnost, jejímž cílem je získání dat a informací.
- **Databáze kompetenčních modelů** – Jednou z veřejně dostupných databází kompetenčních modelů je Národní soustava povolání. Jedná se o katalog povolání,

který obsahuje podrobné popisy povolání a typových pozic včetně požadavků na jejich vykonavatele.

- **Analýza pracovních úkolů či funkcí** – Jedná se o rozbor a popis jednotlivých pracovních úkolů. Souvisí také s popisem podmínek, za jakých mají být pracovní úkoly vykonávány. Cílem analýzy pracovních úkolů či funkcí je shromáždit a následně vyhodnotit informace o pracovních úkolech či pracovních funkcích.

Analýza a klasifikace kompetencí

Ve fázi analýzy dochází k přepisování rozhovorů a zpracování veškerých získaných dat z předchozí fáze. Výstupem této fáze je takzvaná **databáze kompetencí**. Je to předběžný seznam kompetencí, který byl sestaven na základě seskupení příbuzných projevů chování. S tímto seznamem je dále pracováno, jelikož je třeba otestovat ho na větším množství respondentů.

Kovács (2009) navrhuje následující **postup při analýze a klasifikaci kompetencí**:

- **Vytvoření seznamu kompetencí** – Je třeba vytvořit si ze všech zatím získaných informací seznam všech kompetencí, které zaměstnanec využije při svém pracovním výkonu.
- **Vytvoření dotazníku** – Následuje vytvoření dotazníku, který je založen na seznamu kompetencí. Součástí je samozřejmě hodnotící stupnice. Pomocí ní získáme potřebné informace o tom, jaké znalosti a dovednosti jsou potřebné k výkonu dané pracovní pozice a jaká je jejich důležitost. Je vhodné, aby respondenti mohli doplnit i takové kompetence, které v dotazníku uvedené nejsou a pokládají je důležité pro výkon dané pracovní pozice.
- **Vytvoření souboru informací** – Po vyhodnocení dotazníku bude vytvořen soubor informací, který bude obsahovat pouze ty kompetence, které respondenti vyhodnotili jako nezbytné pro výkon dané pracovní pozice.
- **Upravení souboru informací do podoby náčrtu kompetenčního modelu** – Vytvořený soubor informací je vhodné dále upravovat, a to až do podoby náčrtu kompetenčního modelu. Tento náčrt je následně předložen manažerům.
- **Diskuze** – Manažeři mohou vyjádřit svůj názor na náčrt kompetenčního modelu a navrhnout konečné změny. Pokud už nějaký kompetenční model v organizaci vytvořen je, můžeme jej porovnávat s naším náčrtem a případně jej ještě upravit.

Popis kompetencí a jejich tvorba

Ve fázi popisu kompetencí a jejich tvorby se vypracuje detailnější charakteristika kompetencí, a to tak, aby co nejvěrohodněji popisovala chování, které je vystihuje. Každá kompetence musí být definitivně pojmenovaná. Následně je vytvořena stupnice důležitosti neboli významnosti. Důležitostí se myslí to, jak potřebná je daná kompetence pro úspěšný výkon dané pracovní funkce. Důležitost je potřeba určit z toho důvodu, abychom nakonec mohli rozhodnout o konečném zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Veteška a Tureckiová (2008) uvádí, že podstatné pro všechny kompetence zahrnuté do kompetenčního modelu je, aby bylo možno je dále rozvíjet. Dále je důležité, že různé pracovní pozice mohou mít totožné některé kompetence, je však požadovaná jiná úroveň rozvoje. Proto je vhodné jednotlivé úrovně velmi dobře rozlišit a rozdíly mezi nimi využít v popisech jednotlivých úrovní. K tomu je možno využít databázi centrálních kompetencí, která byla vypracována v rámci projektu Národní soustava povolání. V této databázi jsou kompetence rozděleny do tří skupin. První skupinou jsou **měkké kompetence**, do kterých patří např. kreativita, samostatnost či flexibilita, další skupinou jsou **obecné dovednosti**, do kterých zahrnujeme např. znalost jazyků, počítačovou způsobilost nebo také právní a ekonomické povědomí. Poslední skupinou jsou **odborné znalosti**, do kterých zahrnujeme znalosti a dovednosti týkající se konkrétních oborů. Mohou se týkat např. stavebnictví, automobilového průmyslu atd.

Pro jasné odlišení rozdílů mezi jednotlivými úrovněmi kompetencí je dobré využít matici kompetencí. Do této matice se vyznačí úrovně rozvoje, které jsou požadované pro jednotlivé pracovní pozice. Začíná se popisem negativních projevů chování, pokračuje se přes rozvinutou úroveň a následně jsou rozebrány projevy chování, které svědčí o vysoké úrovni rozvoje kompetence (Veteška a Tureckiová, 2008).

Kubeš et al. (2004) uvádí **principy** pro sestavování matice kompetencí:

- **Jednoduchý a srozumitelný jazyk** - Jak pro popis kompetencí, tak i pro celou matici kompetencí je důležité, aby byl použit jednoduchý a srozumitelný jazyk. Tím se vyvarujeme toho, že budou v popisu kompetencí použity dvojznačnosti.
- **Kompromis mezi všeobecností a konkrétností** - Popis nesmí být ani příliš obecný, ale ani příliš specifický. Ztěžuje to práci hodnotitelům a také to může zkreslit výsledky.

- **Nepoužívat v popisu název kompetence** – Název kompetence by se neměl objevit jak v popisu kompetence, tak ani v její definici.

Tvorba kompetenčního modelu

V této fázi je vytvořen předběžný kompetenční model. Pokud jsme to již nezjistili v některé z předchozích částí, je třeba si nyní ujasnit důležitost jednotlivých kompetencí, tzn. Jak často je potřeba zjištěné chování uplatňovat. Důležité je také přiřadit jednotlivým kompetencím cílové hodnoty. Tím určíme, jakou očekáváme požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí pro danou pracovní pozici (Kubeš et al., 2004).

Vyjasnění očekávání

Tato fáze probíhá formou diskuze. Cílem je vyjasnění si odlišného pohledu na důležitost jednotlivých kompetencí. Jednotlivé úrovně kompetencí a požadované cílové hodnoty kompetencí se při této diskuzi rovněž musí odsouhlasit. Kompetenční model se tímto dostává do své finální podoby (Horváthová et al., 2016).

Ověření a validace kompetenčního modelu

V této fázi ověříme, zda vytvořený kompetenční model opravdu popisuje takové chování, díky kterému lze při výkonu pracovní funkce dosáhnout výborných výsledků. Kubeš et al. (2004) uvádí, že pro validaci se využívá přetransformování jednotlivých popisů kompetencí do podoby dotazníku. Tím je možné využít metody 360° zpětné vazby, která již byla v této kapitole popsána.

Implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů v organizaci

Dle Kubeš et al. (2004) jsou ve fázi implementace vykonávány tyto **činnosti**:

- Vyjasnění cíle projektu
- Stanovení rozsahu projektu
- Stanovení cílové skupiny
- Výběr vhodného přístupu
- Stanovení projektového týmu
- Identifikace různých úrovní výkonu na dané pracovní pozici
- Sběr a analýza dat
- Validace kompetenčního modelu

- Příprava kompetenčního modelu k použití

Horváthová et al. (2016) uvádí, že implementace kompetenčního modelu je značně zjednodušená, byli-li do jeho tvorby zapojeni právě jeho budoucí uživatelé.

3.4. Řízení podle kompetencí

Řízení podle kompetencí neboli Competency Based Management je kompetenční přístup k lidským zdrojům a zasahuje do různých činností firmy. Veteška a Tureckiová (2008) si myslí, že je to v současné době nejvíce progresivní nástroj personalistiky v organizacích. Tato metoda sjednocuje personální procesy do celku. Jsou jimi získávání a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, vzdělávání a rozvoj a také odměňování.

Armstrong (2012) uvedl tři oblasti **využití konceptu řízení lidských zdrojů podle kompetencí**:

- **Získávání a výběr zaměstnanců** – Pro získávání a výběr zaměstnanců jsou kompetence základem. Důležité je definovat si klíčové kompetence potřebné pro vykonávání dané pracovní pozice, stejně tak podstatné je určit si jejich požadované úrovně. Na základě toho můžeme velmi dobře posoudit vhodnost kandidáta na danou pracovní pozici.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – Po určení úrovně kompetencí zaměstnance můžeme určit potřebu vzdělávání a realizovat potřebné vzdělávací kurzy, abychom dosáhli úrovně požadované. Na základě kompetenčních profilů můžeme sestavovat celé rozvojové programy.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – Jde o to, že nejsou hodnoceny pouze výstupy práce, tedy výsledek, ale je brán ohled také na to, jak bylo těchto výsledků dosaženo.

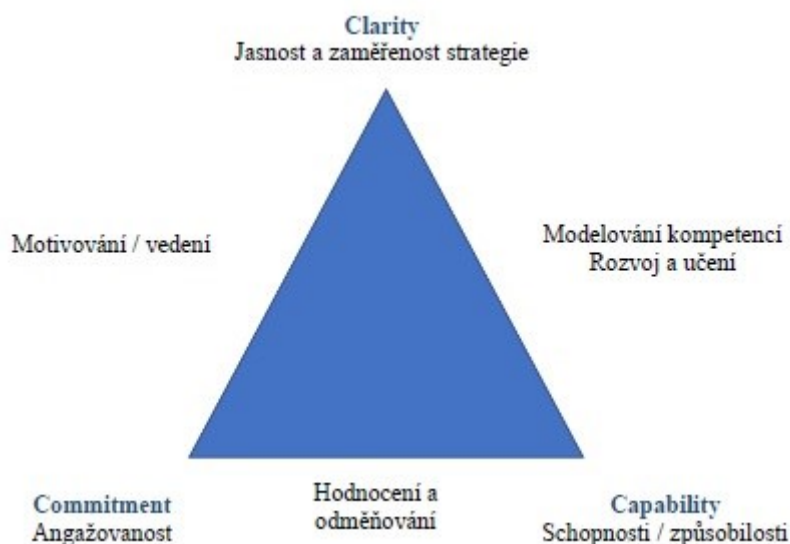
Důležité je také napojení kompetencí na **talent management** či také **odměňování zaměstnanců**. Bláha et al. (2013) uvádí, že podstatné je odměňovat zaměstnance podle toho, které kompetence během pracovního výkonu používá. Je tedy důležité, aby byly kompetence správně nadefinovány a změřeny.

Veteška a Tureckiová (2008) tvrdí, že úspěšné fungování Competency Based Management zajišťují tři základní předpoklady, tzv. **zásady 3C**:

- **Clarity** – jasnost a zaměřenost strategie
- **Copability** – schopnosti
- **Commitment** – angažovanost

Na Obr. 3.6 můžeme vidět právě propojení 3C se vzděláváním a rozvojem, motivováním a vedením zaměstnanců a hodnocením a odměňováním.

Obr. 3.6: Základní předpoklady fungování Competency based management



Zdroj: Veteška a Tureckiová (2008, str. 88)

3.5. Praktické využití kompetenčního modelu

V této kapitole budou rozebrány činnosti, u kterých se kompetenční modely v praxi hojně využívají. Patří mezi ně získávání a výběr zaměstnanců, školení zaměstnanců, plánování budoucího rozvoje, hodnocení zaměstnanců či odměňování.

Získávání a výběr zaměstnanců

Jak už bylo výše uvedeno, u výběrového řízení zatím není kompetenční model příliš využíván. Máme-li pro každou pracovní pozici vytvořen kompetenční model, není problém je pro hodnocení potenciálního zaměstnance využít. Víme tak, jaké máme požadavky na danou pracovní pozici. Můžeme tak snadno porovnat kompetence uchazeče o zaměstnání s požadavky vyplývající z požadované úrovně kompetencí pro danou pracovní pozici.

Vzhledem k tomu, že žádný pracovník nejspíš nebude splňovat veškeré naše požadavky na danou pracovní pozici, je vhodné si kompetence uvnitř kompetenčního modelu rozdělit do několika skupin podle jejich důležitosti a také podle náročnosti osvojení tak, jak můžeme vidět v Tab. 3.1. Z tabulky vyplývá, že pokud uchazeč nedisponuje kompetencemi A1, nemůžeme jej přijmout, jelikož jeho vzdělání v dané oblasti by bylo příliš zdlouhavé a nákladné. Pokud zaměstnanec nedisponuje kompetencemi A2, A3 nebo B, může být přijat. Pokud více pracovníků nedisponuje právě těmito kompetencemi, můžeme si stanovit např. hodnocení trestními body. Následně sestavíme pořadí zájemců dle bodů.

Tab. 3.1: Rozdělení kompetencí dle důležitosti

Význam příslušné kompetence pro danou pozici	Náročnost osvojení (dovzdělání) příslušné kompetence	Postoj k přijetí zájemce, který příslušnou kompetenci nemá, ale ostatní kompetence (nebo velkou většinu ostatní) má
A. Kompetence bezpodmínečně nutné	A1. Lze osvojit jen rozsáhlým a nákladným vzděláním	Nepřijmout
	A2. Lze osvojit v krátkém nepříliš nákladném kursu	V případě jedné takové kompetence přijmout, je-li jich víc zvážit nákladnost a čas
	A3. Lze osvojit zaškolením na pracovišti	Přijmout
B. Kompetence nahraditelné (např. pracovníkem v jiné pozici)		Přijmout

Zdroj: Profesní šachovnice – Tvoříme firemní kompetenční model (dostupné z: http://www.profesisachovnice.cz/tvorime_firemni_kompetencni_model.pdf)

Školení nových zaměstnanců a plánování budoucího rozvoje

Dle Hroník (2007) je vzdělávání organizovaný způsob učení, který rozvíjí jak tvrdé, tak i měkké kompetence. Již v úvodní kapitole této práce byl vyzdvihnut význam lidského kapitálu a důležitost investic do lidského kapitálu. Jednou z nich je právě vzdělávání a rozvoj.

Plán vzdělávání a rozvoje by měl obsahovat aktivity, díky kterým pracovníci získají vyšší úroveň znalostí a dovedností (Koubek, 2007).

Při sestavování plánu budoucího rozvoje je třeba stanovit si, zda sestavujeme plán, který je jednorázový, nebo pro tzv. revitalizaci společnosti. Dále je třeba určit, které pracovníky budeme rozvíjet. Poslední věc, na kterou je třeba se zaměřit, je určení kompetencí, které hodláme rozvíjet (Hroník, 2007).

Hodnocení zaměstnanců

Aby bylo hodnocení zaměstnanců efektivní, je třeba se zaměřit na všechny tři oblasti, které uvádí Hroník (2006):

- **Výstup** – Jedná se o výkon a výsledky zaměstnance. Tyto hodnoty jsou snadno měřitelné. Měřit můžeme např. chybovost, obrat, počet schůzek atd.
- **Vstup** – Vstupy jsou kompetence zaměstnance nebo také jeho zkušenosti. Dalo by se říct, že vstupem je vše, co zaměstnanec do práce vkládá.
- **Proces** – Dá se říct, že proces je spojovací článek mezi vstupy a výstupy. Znamená to, jak dokáže zaměstnanec své kompetence zúročit k dosažení výsledku.

U hodnocení zaměstnance by se neměly používat subjektivní či neměřitelná kritéria. Proto vznikla potřeba zapojit kompetence do hodnotících systémů. Například očekávané výsledky nejsou vždy pod kontrolou zaměstnanců, jsou však za ně mnohdy hodnoceni. Je také třeba v hodnocení promítnout firemní strategii a kulturu. Hodnocení kompetencí je vhodné pro dosahování výborných výsledků. Účastníci hodnocení, tedy zaměstnanec a jeho nadřízený, by se měli shodnout na současné úrovni kompetence, požadované úrovni kompetence, plánu dalšího rozvoje a formě pomoci při rozvoji ze strany nadřízeného.

Odměňování zaměstnanců

Právě odměňování zaměstnanců je často navázáno na hodnocení, proto je hodnocení zaměstnanci velmi citlivě vnímáno. Odměňování dle kompetencí je výsledkem toho, že je

stále důležitěji vnímána firemní kultura. Základním předpokladem je, že rozvine-li zaměstnanec své kompetence, bude tak zvýšena jeho výkonnost a lepší výsledek jeho práce by se měl promítnout do jeho odměňování.

4. Charakteristika organizace

V této kapitole bude představena společnost, pro kterou bude vypracována praktická část této práce.

Zpracovat tuto diplomovou práci mi bylo umožněno ve společnosti, která se zabývá výrobou, distribucí, obchodem a prodejem v oblasti elektřiny a tepla, obchodem a prodejem zemního plynu a těžbou uhlí. Působí v řadě zemí po celé Evropě. Centrála společnosti je v České republice. Společnost vznikla v roce 1992 přeměnou státního podniku. V České republice společnost těží a prodává uhlí, vyrábí a distribuuje elektřinu a teplo, prodává koncovým zákazníkům elektřinu, teplo a zemní plyn a poskytuje i další služby.

Jedná se o jednu z největších společností u nás, a to se týká nejen tržeb, ale i počtu dceřiných společností či počtu zaměstnanců. Při svém podnikání se společnost řídí přísnými etickými standardy. Ty zahrnují mimo jiné i odpovědné chování ke svým zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí. Společnost se hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, prosazuje nové technologie a vytváří vhodné prostředí pro profesní růst zaměstnanců. V rámci své strategie reaguje na nové trendy v energetice. Snaží se vstupovat do nových oblastí podnikání. Nabízí zákazníkům inovativní produkty a služby, které jsou jim šité na míru. Vizí společnosti je přinášet inovace při řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života. Firemní kultura se zaměřuje na bezpečnost, stálý růst efektivity a podpora iniciativy zaměstnanců v zájmu růstu hodnoty společnosti.

4.1. Analýza lidských zdrojů

Organizace zaměstnává přes 26 000 zaměstnanců. Pro účely vypracování praktické části této práce a sestavení kompetenčních modelů pro vybrané pozice byla vybrána jedna z dceřiných společností této organizace. Jedná se o společnost sídlící v Ostravě. Vznikla v roce 2000 a má 750 zaměstnanců. Zabývá se poskytováním služeb pro ostatní dceřiné společnosti, a to dopravními službami, správou nemovitostí, podpůrnými administrativními službami, účetnictvím a personálními službami. Pro zjednodušení bylo pro zpracování této práce vybráno Oddělení zaměstnaneckých vztahů.

5. Metodika tvorby kompetenčních modelů

V této kapitole uvedeme teoretická východiska, vymezená v předchozích kapitolách, do praxe. Bude popsán proces tvorby kompetenčních modelů pro vybrané pozice personalista a referent personální administrativy. Tento proces bude rozdělen do pěti částí, přesně dle teoretické kapitoly.

5.1. Přípravná fáze

V přípravné fázi jsme vybrali pozice, pro které chceme v této práci navrhnout kompetenční model. Pro tyto účely byly vybrány pozice personalista a referent personální administrativy.

Pro účely sestavení kompetenčních modelů pro vybranou organizaci byl zvolen přístup zaměřený na organizaci. Cílem je analyzovat informace o organizaci a na základě toho identifikovat klíčové kompetence, které jsou důležité pro působení organizace a vycházejí z jejich vizí, cílů a hodnot. Pro organizaci je problematika kompetenčních modelů aktuální, jelikož je doposud nevyužívá.

V přípravné fázi byla navázána komunikace s klíčovými zaměstnanci vybraného oddělení, tedy se zaměstnanci pracujícími na vybraných pozicích a jejich přímým nadřízeným, vedoucím oddělení zaměstnaneckých vztahů. Komunikace s těmito osobami probíhala osobně a prostřednictvím emailu.

V této fázi bylo v prvním kroku velmi důležité seznámit se s interními informacemi společnosti. Jako první proběhlo seznámení s organizační strukturou firmy, můžeme ji vidět v Příloze 1. Dále bylo nutné seznámit se s desaterem etického kodexu, strategií, vizí, či hodnotami organizace. Byl to důležitý krok z důvodu, jak už bylo uvedeno v teoretické části této práce, kompetenční model musí se všemi těmito body korespondovat, aby přinesl společnosti užitek.

5.2. Získávání dat

Tato fáze měla za úkol získat veškeré informace, které budou potřebné a užitečné k sestavení kompetenčního modelu. Prvotním zdrojem informací byl popis pracovního místa pro vybrané pozice. Vybrané pozice dle popisu pracovního místa vykonávají tyto **činnosti**:

Referent personální administrativy

Posláním této funkce je realizovat standardní požadavky zákazníka v oblasti personální administrativy spojené se vznikem, změnou a skončením pracovního poměru zaměstnanců. Zpracovává požadavky zákazníků v oblasti personální administrativy podle standardizovaných postupů. Eviduje a udržuje osobní a pracovněprávní údaje zaměstnanců v informačním systému a zpracovává pracovněprávní dokumenty v rámci natavených šablon. Zpracovává podklady pro komunikaci s úřady státní správy (úřad práce, správa sociálního zabezpečení, soudy, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Policie ČR, Inspektorát bezpečnosti práce) a další instituce. Přípravuje dokumentaci pro kontroly vykonávané interními a externími kontrolními orgány v pracovněprávní oblasti. Zabezpečuje ochranu a správu veškerých personálních a mzdových dat. Podílí se na realizaci vnitřních kontrolních mechanismů. Přípravuje dokumenty k archivaci a skartaci za jednotlivé společnosti v souladu s legislativními požadavky a interní řídicí dokumentací.

Personalista

Posláním personalisty je realizovat komplex odborných činností v oblastech personální administrativy spojené se vznikem, změnou a skončením pracovního poměru, evidence pracovní doby a zajištění zdravotní způsobilosti zaměstnanců. Poskytuje komplexní servis a podporu vnitřnímu zákazníkovi v oblastech personální administrativy a pracovně lékařské péče. Realizuje specializované odborné činnosti v oblasti personální administrativy, evidence pracovní doby a pracovně lékařské péče. Spolupracuje na tvorbě metodik a pracovních postupů zajišťovaných personálních procesů pro jednotlivé zákazníky formou zpětné vazby. Zajišťuje komunikaci s úřady státní správy (úřad práce, správa sociálního zabezpečení, soudy, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Policie ČR, Inspektorát bezpečnosti práce) a dalšími institucemi a vyhotovuje potřebná potvrzení. Přípravuje dokumentaci pro kontroly vykonávané interními a externími kontrolními orgány v pracovněprávní oblasti. Zabezpečuje ochranu a správu veškerých personálních a mzdových dat. Podílí se na realizaci vnitřních kontrolních mechanismů. Přípravuje dokumenty k archivaci a skartaci za jednotlivé

společnosti v souladu s legislativními požadavky a interní řídicí dokumentací. Na pozici personalista je požadována praxe tři roky.

Pro úplné pochopení výsledků dotazníkového šetření je třeba vysvětlit, že „není personalista, jako personalista“. Výše vidíme, jaké činnosti provádí personalista vybrané společnosti. Dle Národní soustavy povolání však personalista provádí mnohem více činností a potřebuje pro výkon své práce jiné kompetence. Mezi činnosti, které „klasický“ personalista provádí, bychom mohli zařadit přijímací a propouštěcí procedury, spolupráce při odměňování a hodnocení zaměstnanců, či zajišťování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je tedy nutné si znovu připomenout, že vybraná společnost má více než 26 000 zaměstnanců. Není tedy efektivní ani možné, aby všechny tyto činnosti vykonával personalista. Ve společnosti je proto vytvořeno několik divizí, které se zabývají oblastmi personalistiky, každá se však specializuje na jednu z nich. Námi vybrané Oddělení zaměstnaneckých vztahů se tedy těmito činnostmi nezabývá. Specializuje se na činnosti v oblasti personální administrativy spojené se vznikem, změnou a skončením pracovního poměru. Můžeme si pod tím představit mimo jiné například tvorbu pracovně právních dokumentů, jejich kontrolu, či archivaci. V Národní soustavě povolání se naší pozici personalista nejvíce blíží pozice specialista pracovně právních vztahů.

Díky popisů pracovních pozic jsme zjistili nejen to, jaké zaměstnanci na daných pozicích vykonávají činnosti, ale také to, jaké požadavky na tyto pozice jsou. Ty se týkaly požadovaného vzdělání, požadované praxe, znalostí, dovedností a požadovaných osobnostních předpokladů.

Naším dalším zdrojem informací byla Národní soustava povolání, což je veřejná databáze povolání obsahující požadované kompetence a požadavky na dané pracovní pozice. Tento zdroj byl využit jako inspirace pro sestavení nejdůležitějších kompetencí, jelikož pozice referent personální administrativy v nabídce není. Pozice personalista v nabídce sice je, avšak náplň práce nekoresponduje s náplní práce personalisty ve vybrané organizaci. Nejvíce se naší pozici personalisty blíží pozice specialista pracovněprávních vztahů. Byly tedy vybrány kompetence hodící se pro vybrané pozice a zbylé doplněny tak, aby korespondovaly s vykonávanými činnostmi a podmínkami uvnitř společnosti.

5.3. Popis kompetencí a jejich tvorba

Data od zaměstnanců a jejich nadřízeného byly získávány ve dvou fázích, a to formou písemného dotazování. V první fázi byli zaměstnanci na vybraných pozicích – tedy na pozici referent personální administrativy (8 zaměstnanců) a personalista (4 zaměstnanci) – požádáni, aby vyplnili dotazník, který je součástí Přílohy 2 a Přílohy 3. Úkolem bylo ve výčtu kompetencí, které byly vybrány z Národní soustavy povolání a doplněny o několik dalších, zakroužkovali kompetence, které považují za vysoce důležité pro výkon své funkce, a naopak škrtnuli ty, které k výkonu své funkce vůbec nepotřebují. Zaměstnanci rovněž dostali prostor pro doplnění dalších kompetencí, které jim ve výčtu chyběly. Tento stejný postup byl proveden s jejich přímým nadřízeným, vedoucím Oddělení zaměstnaneckých vztahů.

Většina kompetencí, které byly uvedeny v prvním dotazníku, byly vybrány z Národní soustavy povolání. Na základě studia popisů pracovních pozic pro obě vybrané pozice, tedy referenta personální administrativy a personalistu, a rozhovoru s nadřízeným a zaměstnanci nebyly záměrně vybrány kompetence, jako jsou řízení lidí nebo kreativita. Referent personální administrativy ani personalista nemají žádné podřízené, tudíž nevyužívají kompetenci vedení lidí, rovněž pro jejich práci není vyžadováno kreativní myšlení.

Na základě získaných dat bylo vybráno 12 kompetencí pro každou z pozic, které zaměstnanci požadují za nejdůležitější pro výkon své funkce. V Tab. 5.1 můžeme vidět kompetence, které byly vybrány pro pozici referent personální administrativy.

Tab. 5.1: Vybrané kompetence pro pozici referent personální administrativy

Kompetence
pečlivost
spolehlivost
výkonnost
samostatnost
spolupráce
zvládání stresu
orientace v pracovněprávní legislativě
plánování a organizování práce
aktivní přístup
flexibilita
orientace v informacích
počítačová způsobilost

Zdroj: vlastní zpracování

Pro pozici personalista byly vybrány kompetence, které najdeme v Tab. 5.2.

Tab. 5.2: Vybrané kompetence pro pozici personalista

Kompetence
pečlivost
spolehlivost
výkonnost
samostatnost
efektivní komunikace
zvládání stresu
orientace v pracovněprávní legislativě
plánování a organizování práce
uspokojování zákaznických potřeb
řešení problémů
orientace v informacích
počítačová způsobilost

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším krokem bylo vytvoření dotazníku (Příloha 3 a Příloha 4), v jehož úvodu byl vysvětlen důvod dotazování a bylo zdůrazněno, že výsledky dotazování budou využity pouze pro účely této diplomové práce a pro interní potřeby organizace. Respondenti měli po přečtení definice kompetence rozhodnout, jak je kompetence pro výkon dané pracovní pozice důležitá pomocí škály důležitosti. Tuto škálu najdeme v Tab. 5.3. Měli určit, zda je kompetence nedůležitá, spíše důležitá, důležitá nebo nezbytná pro vynikající výkon.

Tab. 5.3: Škála důležitosti kompetence

Důležitost kompetence	
1	Nedůležitá - není potřebná pro výkon funkce
2	Spíše nedůležitá - pro dosažení vynikajícího výkonu je potřebná jen výjimečně
3	Důležitá - potřebná pro dosažení vynikajícího výkonu
4	Nezbytná - nepostradatelná pro dosažení vynikajícího výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

Následně byli respondenti dotazováni, na jaké úrovni by podle nich daná kompetence měla být. Škálu požadované úrovně můžeme ve zjednodušené podobě vidět v Tab. 5.4. Respondenti se mohli pohybovat na škále 1 až 5 a měli detailně popsány úrovně všech vybraných kompetencí.

Tab. 5.4: Škála požadované úrovně kompetence

Úroveň kompetence	
1	Nedostatečná - Nemá žádné znalosti a dovednosti v této oblasti, absolutní absence kompetence
2	Slabá - znalosti a dovednosti vyžadují další rozvoj, chování spojené s touto kompetencí využívá zřídka
3	Standardní - znalosti a dovednosti jsou adekvátně rozvinuté, dokáže je využít v jakékoli situaci
4	Vysoká - znalosti a dovednosti jsou na vysoké úrovni, pozitivně ovlivňují ostatní kolegy
5	Excelentní - znalosti a dovednosti jsou na vynikající úrovni, ovlivňují celou organizaci, mají vliv na rozvoj kompetence u ostatních

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici referent personální administrativy

Pro pozici referent personální administrativy vyplnilo dotazník 8 zaměstnanců a jejich přímý nadřízený. Výsledky, tedy četnosti jednotlivých známek, jejich průměr a hodnocení vedoucího, můžeme vidět v Tab. 5.5. Na první pohled je zřejmé, že souhrnný výsledek za všech 8 zaměstnanců koresponduje s hodnocením vedoucího. Respondenti hodnotili na škále 1 – 4, kterou můžeme vidět v Tab. 5.3.

První kompetencí, kterou měli respondenti hodnotit, byla **pečlivost**. Všech 8 zaměstnanců i jejich nadřízený ji ohodnotili známkou 4, tedy jako nezbytnou pro dosažení vynikajícího výkonu. Dá se tedy předpokládat, že pečlivost je klíčovou kompetencí pro výkon funkce referenta personální administrativy, což je pochopitelné při přihlédnutí k vykonávaným činnostem.

Spolehlivost byla šesti zaměstnanci ohodnocena jako nezbytná a dvěma jako důležitá. Vedoucí ji rovněž ohodnotil jako důležitou, navržená známka je tedy 3.

Výkonnost byla ohodnocena zaměstnanci stejně jako předchozí kompetence. Vedoucí ji však vnímá jako nezbytnou pro dosažení vynikajícího výkonu. Navržena tedy byla známka 4. Zaměstnancům na vybraném oddělení je výkonnost nejčastěji vštěpována jako nezbytná kompetence, jelikož je pro společnost důležité uspokojit co nejvíce zákazníků v požadované kvalitě, ale také v co nejkratším čase.

Samostatnost vnímá 6 z 8 zaměstnanců jako důležitou, stejně tak jejich nadřízený. Navržená známka je 3. Tuto kompetenci je možné porovnat s protikladnou kompetencí, tedy **spoluprací**. 5 z 8 zaměstnanců jí vnímá jako nepostradatelnou, vedoucí ji hodnotí jako důležitou. Navrhována byla tedy známka 3. Referent personální administrativy pracuje samostatně, velmi často však svou práci konzultuje s personalistou, je tedy nutné obě tyto kompetence vhodně vyvážit.

Zvládání stresu považuje pouze 1 zaměstnanec za nezbytné, 5 zaměstnanců včetně vedoucího jej hodnotí jako důležité, dva zaměstnanci se domnívají, že k dosažení vynikajícího výkonu je zvládání stresu potřebné pouze výjimečně. Navrhujeme tedy známku 3. Zaměstnanci na Oddělení zaměstnaneckých vztahů jsou zodpovědní za zpracování hromadných požadavků (týkají se například organizačních změn). Tyto nárazové akce mohou být stresující, jelikož je nutné provést velké množství změn za velmi krátký čas, mnohdy i po termínu. Je tedy důležité zachovat si chladnou hlavu a splnit úkoly ve standardní kvalitě. Chyby mohou mít za následek časovou či finanční ztrátu.

Orientaci v pracovněprávní legislativě vnímá 5 zaměstnanců jako důležitější, než jejich nadřízený. Naopak 2 zaměstnanci si myslí, že jejich vynikající výkon tato kompetence ovlivní pouze výjimečně. Referent personální administrativy se spoléhá na používání již vyhotovených šablon pracovněprávních dokumentů, jeho znalost pracovněprávní legislativy tedy není nezbytná pro vynikající výkon. Navrhujeme tedy známku 3.

Pro kompetenci **plánování a organizování práce** byla navržena vysoká známka 4, jelikož je vedoucí a pěti zaměstnanci vnímána jako nepostradatelná. Referenti personální administrativy musí plnit dané úkoly do pevně stanoveného termínu. Je tedy nutné zorganizovat si jednotlivé úkony jak v průběhu dne, tak měsíce.

Aktivní přístup je ohodnocen pěti zaměstnanci i jejich nadřízeným jako důležitá kompetence. Navržená známka je tedy 3. Zaměstnanci jsou celoročně podněcováni k hledání efektivnějších postupů či účasti v týmových projektech. Za aktivní přístup jsou mimo jiné finančně hodnoceni.

Další hodnocenou kompetencí je **flexibilita**. Navrhujeme známku 3, jelikož jako důležitá byla tato kompetence ohodnocena nadřízeným i pěti zaměstnanci. Zaměstnanci využívají flexibilní pracovní dobu a jak bylo zmíněno výše, je pro ně důležité umět si správně

rozložit svou práci. Urgentní požadavky zákazníků či požadavky dodané po termínu je nutné zpracovat ihned.

Velmi vysoce byla hodnocena **orientace v informacích**. 4 zaměstnanci ji považují za nezbytnou. Vedoucí a 4 zaměstnanci ji hodnotí jako důležitou. Navrhujeme známku 3. Referent personální administrativy se musí velmi dobře zorientovat v zadání úkolu, který dostává na formuláři nazvaný „Nástupní/změnový list“. Musí v něm rozpoznat všechny potřebné informace pro splnění úkolu. Rovněž se musí orientovat ve všech pracovněprávních dokladech zaměstnance a dostupných šablonách pracovněprávních dokumentů, které vyhotovuje.

Počítačová způsobilost byla ohodnocena velmi vysokými známkami. Vedoucí hodnotí tuto kompetenci jako nezbytnou pro výkon funkce, stejně tak 5 pracovníků z osmi. Drtivá většina pracovních úkonů je prováděna pomocí počítače. Referent personální administrativy aktivně využívá především Microsoft Office, ale i další počítačové programy a aplikace. Navržená známka této kompetence je 4, jelikož je tato dovednost nepostradatelná pro vynikající výkon.

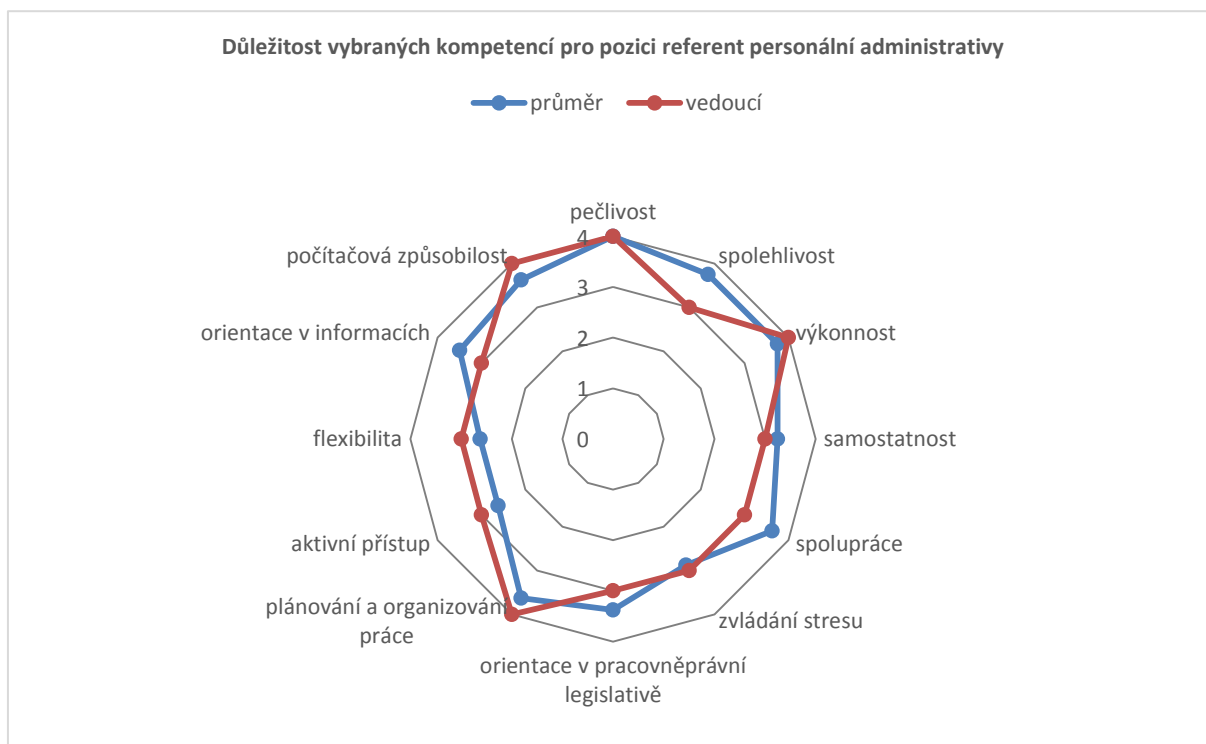
Tab. 5.5: Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici referent personální administrativy

Kompetence	Absolutní četnost				průměr	vedoucí	navržená důležitost
	1	2	3	4			
pečlivost	0	0	0	8	4	4	4
spolehlivost	0	0	2	6	3,75	3	3
výkonnost	0	0	2	6	3,75	4	4
samostatnost	0	0	6	2	3,25	3	3
spolupráce	0	0	3	5	3,625	3	3
zvládání stresu	0	2	5	1	2,875	3	3
orientace v pracovněprávní legislativě	0	2	1	5	3,375	3	3
plánování a organizování práce	0	0	3	5	3,625	4	4
aktivní přístup	0	1	5	2	2,625	3	3
flexibilita	0	3	5	0	2,625	3	3
orientace v informacích	0	0	4	4	3,5	3	3
počítačová způsobilost	0	0	3	5	3,625	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 5.1 jsou vyobrazeny všechny hodnocené kompetence pro pozici referent personální administrativy. Je zde graficky znázorněno porovnání hodnocení důležitosti nadřazeného s průměrným výsledkem zaměstnanců.

Graf 5.1: Důležitost vybraných kompetencí pro pozici referent personální administrativy



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pozici referent personální administrativy

Požadovanou úroveň kompetencí hodnotili zaměstnanci a jejich nadřízený pomocí Tab. 5.4. Žádná z kompetencí nebyla ohodnocena známkou 1, tedy jako na nedostatečné úrovni.

Na nejvyšší úrovni, tedy excelentní, byly jak zaměstnanci na pozici referent personální administrativy i jejich nadřízeným ohodnoceny kompetence **pečlivost**, **spolehlivost** a **výkonnost**. Těmto kompetencím byla přiřazena známka 5. Tyto kompetence jsou tedy na vynikající úrovni a projevy chování ovlivňují celou organizaci. Jak již bylo uvedeno výše, výkonnost je zaměstnancům vštěpována jako jedna z nejdůležitějších kompetencí. Práce musí být odvedena rychle, precizně, v požadované kvalitě.

Úroveň kompetencí **samostatnost** a **spolupráce** hodnotí referenti personální administrativy výše, než jejich nadřízený. Navrhujeme známku 3. Referenti konzultují pracovní úkoly s personalisty, a to především nestandardní situace. Proto se domníváme, že tyto kompetence je potřeba mít na standardní úrovni.

Zvládání stresu ohodnotila valná většina zaměstnanců – tedy 5 – i jejich nadřízený známkou 3. Práce referenta personální administrativy nevyžaduje zvýšenou úroveň zvládání stresových situací. Stresové situace přicházejí pouze příležitostně, proto je požadovaná úroveň této kompetence na standardní úrovni. Navrhujeme tedy známku 3.

Referent personální administrativy se potřebuje **orientovat v oblasti personální administrativy**, avšak postačuje mu dle hodnocení zaměstnanců i jejich nadřízeného standardní úroveň. Navrhnutá známka je 3. Nestandardní situace může referent konzultovat s personalistou, který – jak se dozvíme ve vyhodnocení pro pozici personalista, viz níže – má tuto kompetenci na excelentní úrovni.

Další hodnocenou kompetencí bylo **plánování a organizování práce**. 3 zaměstnanci se domnívají, že by tuto kompetenci měli mít na excelentní úrovni, 3 si myslí, že na vysoké. 2 pracovníci si myslí, že postačuje standardní úroveň této kompetence. Dle nadřízeného by měla kompetence být na vysoké úrovni. Navrhujeme známku 4.

Aktivní přístup je valnou většinou pracovníků i jejich nadřízeným hodnocen známkou 3. Tuto známku také navrhujeme. Referenti by měli mít aktivní přístup k plnění pracovních úkolů, ale také k zapojování se do týmových projektů na standardní úrovni.

Prakticky stejné hodnocení jako předchozí kompetence získala kompetence **flexibilita**. Navrhujeme rovněž známku 3. Úroveň flexibility pro pozici referent personální administrativy nemá zásadní vliv na chod organizace, postačuje její rozvoj na standardní úrovni. Referent by tedy měl adekvátně flexibilně reagovat na urgentní a hromadné požadavky.

Jako vysoce rozvinutá je požadováno **orientovat se v informacích**. Stejně jako většina zaměstnanců a jejich vedoucí navrhujeme známku 4. Výborně se orientující referent dokáže svými projevy chování ovlivnit ostatní kolegy.

Počítačovou způsobilost požadují 4 zaměstnanci na standardní úrovni, 4 další kolegové a jejich nadřízený požadují vysokou úroveň této kompetence. Navrhujeme známku 4. Svou vysokou úroveň této kompetence a tedy svými projevy chování může referent personální administrativy ovlivnit i ostatní kolegy. Počítačová způsobilost je požadovaná na vysoké úrovni také vzhledem k velmi častému využívání programu SAP, který vyžaduje počítačovou zručnost. Nevyžadujeme však excelentní úroveň, jakou má například programátor.

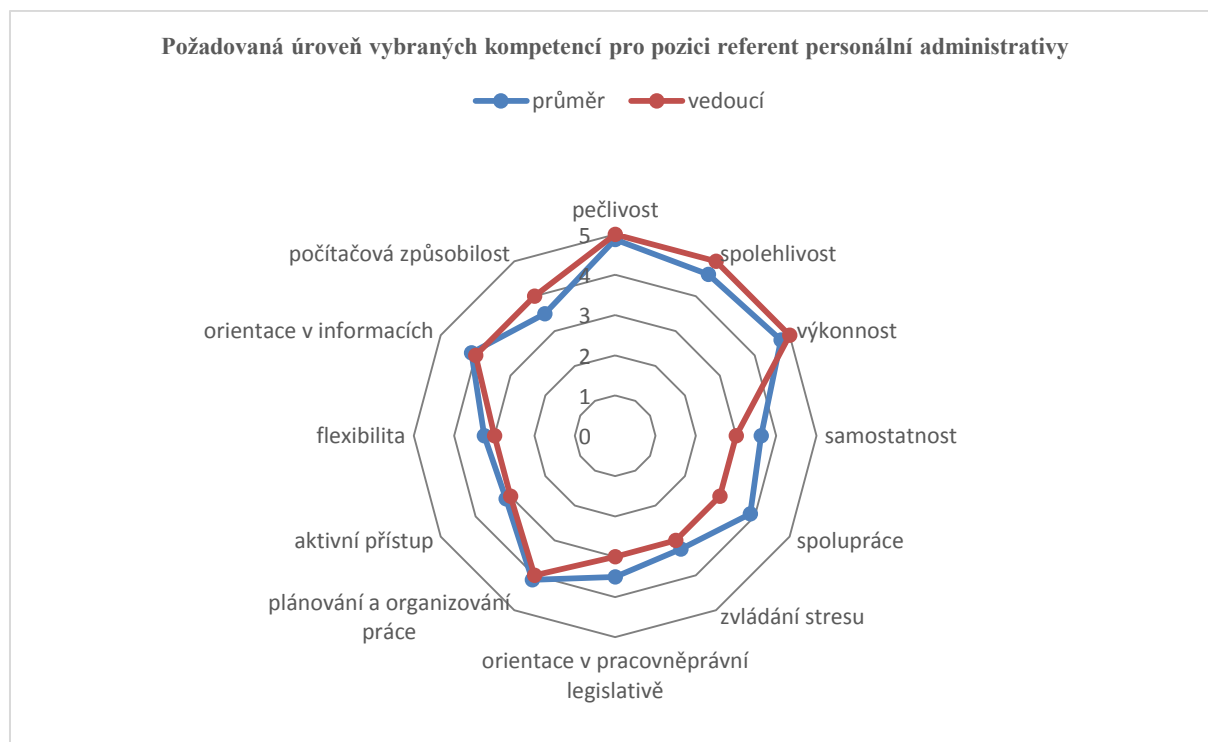
Tab. 5.6: Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pozici referent personální administrativy

Kompetence	Absolutní četnost					průměr	vedoucí	navržená úroveň
	1	2	3	4	5			
pečlivost	0	0	0	1	7	4,875	5	5
spolehlivost	0	0	0	3	5	4,625	5	5
výkonnost	0	0	1	0	7	4,75	5	5
samostatnost	0	0	3	5	0	3,625	3	3
spolupráce	0	0	4	1	3	3,875	3	3
zvládání stresu	0	1	5	1	1	3,25	3	3
orientace v pracovněprávní legislativě	0	1	3	3	1	3,5	3	3
plánování a organizování práce	0	0	2	3	3	4,125	4	4
aktivní přístup	0	1	5	2	0	3,125	3	3
flexibilita	0	1	4	3	0	3,25	3	3
orientace v informacích	0	0	1	5	2	4,125	4	4
počítačová způsobilost	0	0	4	4	0	3,5	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 5.2 vidíme graficky znázorněny průměrné výsledky získané zaměstnanci porovnané s nadřízeným. Opět nebyla žádná z kompetencí hodnocená jako absolutně chybějící či nedostatečně rozvinutá.

Graf 5.2: Požadovaná úroveň vybraných kompetencí pro pozici referent personální administrativy



Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 5.7 jsou přehledně shrnuty výsledky dotazníkového šetření pro pozici referent personální administrativy. V druhém sloupci vidíme navrženou důležitost vybraných kompetencí, ve třetím sloupci je navržená požadovaná úroveň vybraných kompetencí.

Tab. 5.7: Navržená důležitost a navržená úroveň kompetencí pro pozici referent personální administrativy

Kompetence	Navržená důležitost	Navržená úroveň
pečlivost	4	5
spolehlivost	3	5
výkonnost	4	5
samostatnost	3	3
spolupráce	3	3
zvládání stresu	3	3
orientace v pracovněprávní legislativě	3	3
plánování a organizování práce	4	4
aktivní přístup	3	3
flexibilita	3	3
orientace v informacích	3	4
počítačová způsobilost	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici personalista

Stejně jako pro pozici referent personální administrativy, i pro pozici personalista proběhlo vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazník vyplnili 4 zaměstnanci pracující na pozici personalista a jejich přímý nadřízený. V Tabulce 5.8 můžeme vidět souhrnné výsledky: četnosti jednotlivých známek, průměr za všechny zaměstnance, známka vedoucího. Respondenti hodnotili opět na škále 1 – 4 pomocí Tabulky 5.3. Stejně jako u pozice referent personální administrativy i zde korespondují odpovědi zaměstnanců s odpověďmi vedoucího.

Kompetence **pečlivost** byla jednoznačně všemi pracovníky i jejich nadřízeným jako nezbytná, tedy známkou 4. Pečlivost je, co se týče pracovněprávních úkonů, velmi důležitá.

Spolehlivost a **výkonnost** byly zaměstnanci ohodnoceny dvakrát jako nezbytné a dvakrát jako důležité. Nadřízený vnímá výkonnost jako důležitější, proto ji ohodnotil známkou 4, spolehlivost ohodnotil známkou 3. Jak už bylo několikrát zmíněno výše, výkonnost je z pohledu nadřízených vnímána jako jedna z nejpodstatnějších kompetencí. Proto navrhuje známku 4 a pro spolehlivost známku 3.

Jako nezbytná připadá třem respondentům **samostatnost**, jeden pracovník ji hodnotí jako důležitou. Vedoucí tuto kompetenci považuje také za nepostradatelnou. Pro samostatnost tedy navrhuje známku 4.

Efektivní komunikace a zvládání stresu byly rovněž ohodnoceny stejnými známkami. Dva respondenti tyto dvě kompetence hodnotí jako spíše nedůležité, dva jako důležité. Vedoucí je hodnotí jako důležité. Myslíme si, že pro výkon této funkce nejsou kompetence nepostradatelné pro dosažení vynikajícího výkonu, avšak považujeme je za důležité. Navrhujeme tedy známku 3 pro obě kompetence. Jak již bylo zmíněno u pozice referent personální administrativy, zaměstnanci se výjimečně se stresovými situacemi setkávají v podobě urgentních či hromadných požadavků a velkých organizačních změn. Efektivní komunikace je pro personalistu důležitá pro komunikaci s konzultanty lidských zdrojů, kteří na ně směřují své požadavky. Také denně odpovídají na dotazy zaměstnanců, kterým musí odpovídat tak, aby jim i zaměstnanci, kteří v pracovněprávní legislativě tápou, rozuměli.

Orientaci v pracovněprávní legislativě ohodnotili 3 zaměstnanci i nadřízený jako nezbytnou pro vynikající výkon. Rovněž se k tomuto hodnocení přikláníme a navrhuje známku 4. Personalista se musí výborně orientovat v pracovněprávní problematice, neustále se v tomto oboru vzdělávat a být schopen v této oblasti vyjednávat, debatovat či odpovídat zaměstnancům. Musí být schopen rozeznat, které požadavky zákazníka jsou v souladu s platnou legislativou.

Plánování a organizování práce a uspokojování zákaznických potřeb byla hodnocena dvěma zaměstnanci jako nezbytná, dvěma jako důležitá. Vedoucí první z těchto kompetencí hodnotí jako nepostradatelnou, druhou jako důležitou. Personalista si musí velmi dobře svou práci rozplánovat jak v rámci dne, tak v rámci měsíce. Dále může svou práci delegovat na referenty personální administrativy. Na standardní požadavky mají jak personalisté, tak referenti lhůtu pro zpracování 3 dny. Je třeba si tedy práci vhodně rozložit, aby byly požadavky zpracovány včas. Proto hodnotíme tuto kompetenci známkou 4. Pro uspokojování zákaznických potřeb navrhuje hodnocení známkou 3. Personalista požadavky se zákazníky konzultuje, ujasňuje je, doptává potřebné chybějící informace a snaží se vždy zákazníkovi v mezích zákona vyjít vstříc.

S předchozí kompetencí souvisí kompetence **řešení problémů**. Personalista poptává po konzultantech doplnění povinných dokumentů a informací, mnohdy je musí urgovat.

Nastane-li lidská chyba, či chyba v systému, musí jej personalista vyřešit. Průměrně tuto kompetenci hodnotili zaměstnanci jako důležitou, stejně tak jejich vedoucí. Proto navrhuje známku 3.

Stejnými známkami jako předchozí kompetence je hodnocena i **orientace v informacích**. Personalista se musí orientovat v pracovněprávní legislativě, pracovněprávních dokumentech, či v informacích přicházejících od zaměstnanců a konzultantů. Navrhujeme známku 3.

Počítačovou způsobilost z hlediska důležitosti hodnotili 3 zaměstnanci známkou 3, jeden známkou 4. Vedoucí tuto kompetenci ohodnotil jako důležitou. Přikláníme se rovněž k hodnocení známkou 3, jelikož práce s počítačem je téměř celodenní náplní práce personalisty.

Z Tab. 5.8 jednoznačně vyčteme, že žádná kompetence nebyla hodnocena známkou 1.

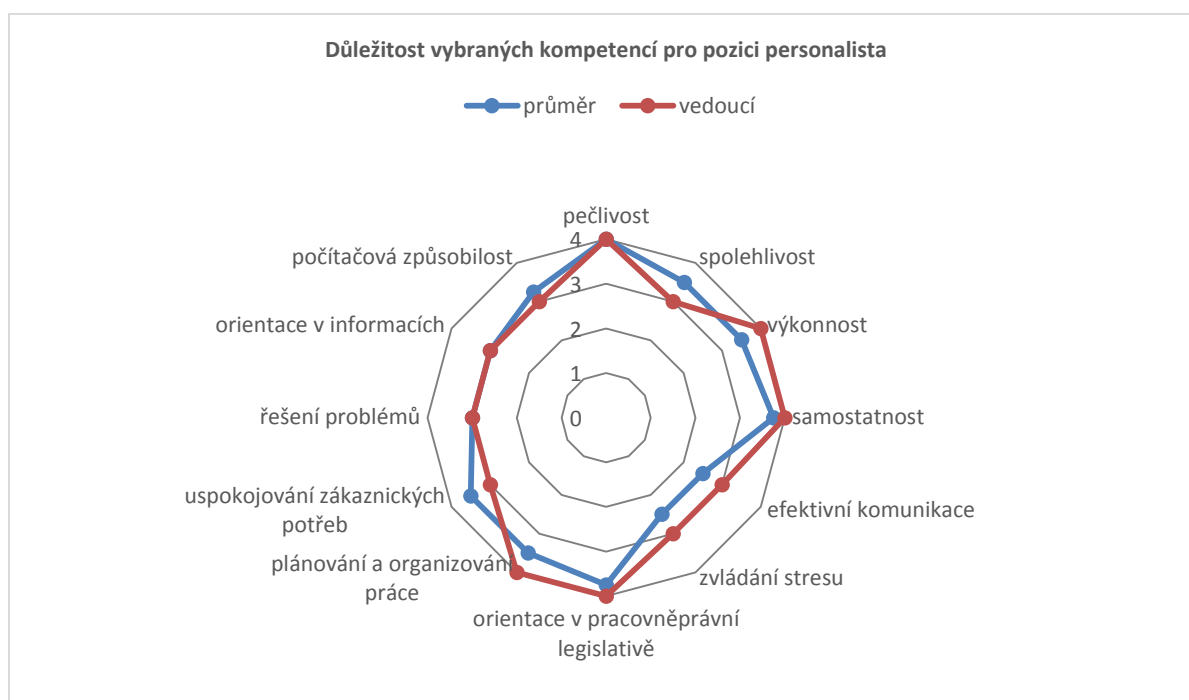
Tab. 5.8: Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici personalista

Kompetence	Absolutní četnost				průměr	vedoucí	navržená důležitost
	1	2	3	4			
pečlivost	0	0	0	4	4	4	4
spolehlivost	0	0	2	2	3,5	3	3
výkonnost	0	0	2	2	3,5	4	4
samostatnost	0	0	1	3	3,75	4	4
efektivní komunikace	0	2	2	0	2,5	3	3
zvládání stresu	0	2	2	0	2,5	3	3
orientace v pracovněprávní legislativě	0	0	1	3	3,75	4	4
plánování a organizování práce	0	0	2	2	3,5	4	4
uspokojování zákaznických potřeb	0	0	2	2	3,5	3	3
řešení problémů	0	1	2	1	3	3	3
orientace v informacích	0	1	2	1	3	3	3
počítačová způsobilost	0	0	3	1	3,25	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 5.3 vidíme graficky znázorněné průměrné hodnocení za 4 personalisty a také hodnocení jejich vedoucího pro všechny vybrané kompetence pro pozici personalista.

Graf 5.3: Důležitost vybraných kompetencí pro pozici personalista



Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pozici personalista

Dalším úkolem 4 personalistů a jejich vedoucího bylo vyhodnotit pomocí škály 1 – 5 v Tab. 5.4, jaká je požadovaná úroveň kompetencí pro výkon jejich funkce. Souhrnné výsledky vidíme v Tab. 5.9. Z tabulky vyčteme všechny udělené známky, průměr za zaměstnance, známku vedoucího a námi navrženou známku. Žádná kompetence není zaměstnanci ani nadřízeným považována za slabou, nedostatečnou, či dokonce chybějící.

Pečlivost, spolehlivost, výkonnost a samostatnost byly hodnoceny pouze známkami 4 a 5. Vedoucí se domnívá, že požadovaná úroveň těchto kompetencí je 5. Navrhovaná známka je 5. Tyto kompetence, jsou-li na vynikající úrovni, velmi pozitivně ovlivňují celé oddělení a organizaci.

Efektivní komunikace je třemi pracovníky hodnocena známkou 3, jeden ji ohodnotil známkou 4. Dle vedoucího by tato kompetence měla být na vysoké úrovni. Navrhujeme známku 4. Personalista musí být schopen v rámci efektivně konzultanta či zaměstnance nasměrovat v komunikaci tak, aby od něj dostal potřebné informace ke své práci.

Pro kompetenci **zvládání stresu** navrhujeme známku 3, což koresponduje s hodnocením všech respondentů. Tato kompetence není využívána denně, postačuje tedy, když bude rozvinutá standardně.

2 zaměstnanci se domnívají, že **orientace v pracovněprávní legislativě** musí být na excelentní úrovni, 2 si myslí, že na úrovni vysoké. Nadřízený požaduje excelentní znalost. Přikláníme se k hodnocení známkou 5. Nízká úroveň, nebo byť jen malá neznalost může stát společnost velké soudní pře či finanční ztráty.

Stejnými známkami jako předchozí kompetence je hodnoceno i **plánování a organizování práce**. Navrhujeme známku 5, tedy požadavek na vynikající úroveň.

Uspokojování zákaznických potřeb hodnotil jeden zaměstnanec známkou 3, 3 zaměstnanci známkou 4. Vedoucí hodnotil stejně jako početnější skupina známkou 4. Navrhovaná známka je 4.

Kompetence **řešení problémů** bylo třemi zaměstnanci ohodnoceno známkou 3, průměrná známka byla 3,25. Vedoucí tuto kompetenci ohodnotil známkou 3. Navrhovaná známka je 3.

Orientace v informacích byla ohodnocena dvakrát jako úroveň 4, dvakrát jako úroveň 3. Vedoucí se domnívá, že by tato kompetence měla být rozvinuta na úroveň 4, tedy vysokou. Navrhujeme známku 4. Vysokou orientací v informacích mohou personalisté pozitivně ovlivnit své kolegy.

Počítačová způsobilost je velmi důležitá pro výkon funkce personalista. Zaměstnanci se však domnívají, že jim postačí standardní úroveň této kompetence. Jejich nadřízený ohodnotil tuto kompetenci známkou vyšší, a to 4. Navrhujeme známku 4, tedy vysoká úroveň kompetence.

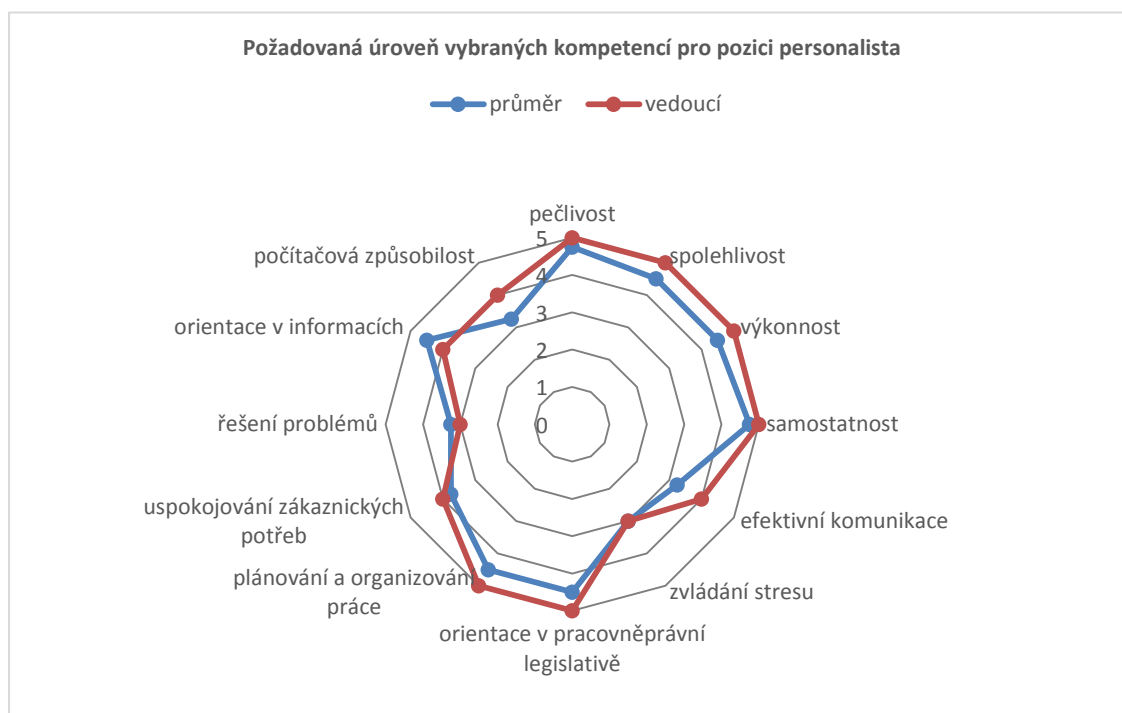
Tab. 5.9: Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pozici personalista

Kompetence	Absolutní četnost					průměr	vedoucí	navržená úroveň
	1	2	3	4	5			
pečlivost	0	0	0	1	3	4,75	5	5
spolehlivost	0	0	0	2	2	4,5	5	5
výkonnost	0	0	0	2	2	4,5	5	5
samostatnost	0	0	0	1	3	4,75	5	5
efektivní komunikace	0	0	3	1	0	3,25	4	4
zvládání stresu	0	0	4	0	0	3	3	3
orientace v pracovněprávní legislativě	0	0	0	2	2	4,5	5	5
plánování a organizování práce	0	0	0	2	2	4,5	5	5
uspokojování zákaznických potřeb	0	0	1	3	0	3,75	4	4
řešení problémů	0	0	3	1	0	3,25	3	3
orientace v informacích	0	0	2	2	0	4,5	4	4
počítačová způsobilost	0	0	3	1	0	3,25	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě Tab. 5.9 byl vyhotoven Graf 5.4. Znázorňuje průměrné hodnocení požadované úrovně kompetencí za zaměstnance pracující na pozici personalista a také hodnocení jejich přímého nadřízeného.

Graf 5.4: Požadovaná úroveň vybraných kompetencí pro pozici personalista



Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 5.10 můžeme vidět celkové shrnutí, tedy navržené známky pro důležitost a požadovanou úroveň kompetencí pro pozici personalista.

Tab. 5.10: Navržená důležitost a navržená úroveň kompetencí pro pozici personalista

Kompetence	Navržená důležitost	Navržená úroveň
pečlivost	4	5
spolehlivost	3	5
výkonnost	4	5
samostatnost	4	5
efektivní komunikace	3	4
zvládání stresu	3	3
orientace v pracovněprávní legislativě	4	5
plánování a organizování práce	4	5
uspokojování zákaznických potřeb	3	4
řešení problémů	3	3
orientace v informacích	3	4
počítačová způsobilost	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání důležitosti a požadované úrovně společných kompetencí pro pozice referent personální administrativy a personalista

Pro pochopení vztahu mezi dvěma vybranými pozicemi byly vyhodnoceny Graf 5.5 a Graf 5.6. Velmi přehledně v nich znovu můžeme vidět výsledky dotazníkového šetření, nyní vyobrazené ve sloupcovém grafu. Nyní však můžeme porovnat, jak se liší jednotlivé důležitosti a úrovně kompetencí, které jsou pro obě pozice společné. Z celého šetření vyplývá, že referent personální administrativy i personalista potřebují z valné většiny k výkonu své funkce stejné kompetence. Je však logické, že jejich hodnocení bude jiné. V obou grafech je porovnáno 9 kompetencí, které jsou shodné pro obě vybrané pozice.

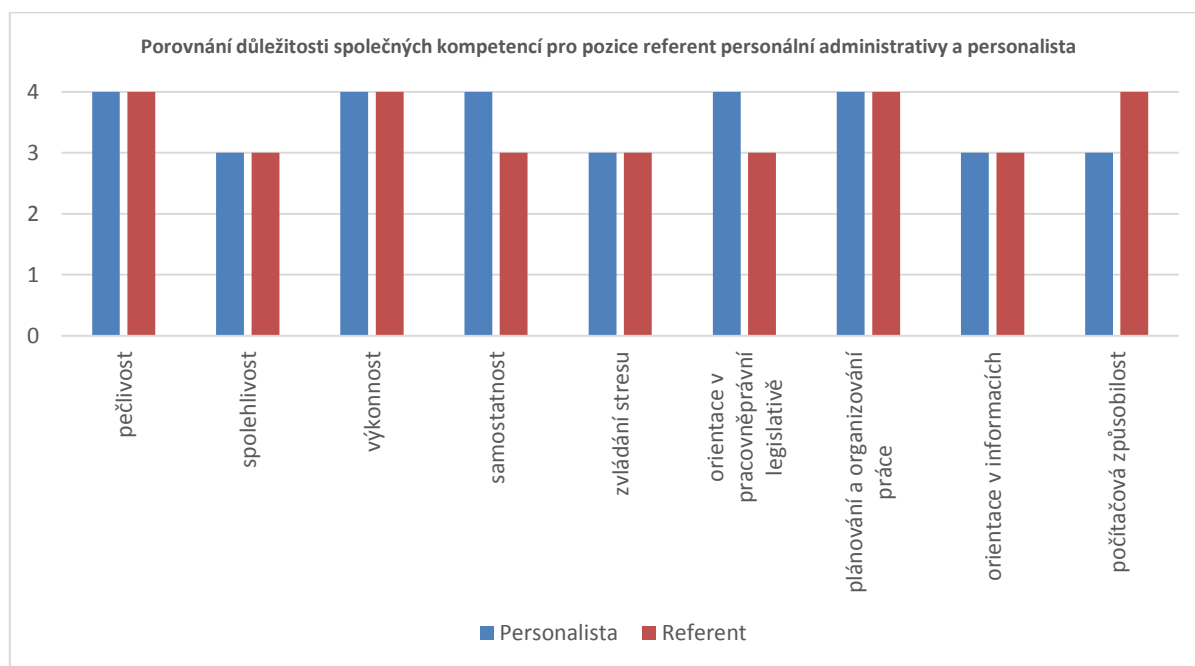
Z hlediska důležitosti vidíme, že stejně důležité pro obě pozice jsou kompetence **pečlivost** (4), **spolehlivost** (3), **výkonnost** (4), **zvládání stresu** (3), **plánování a organizování práce** (4) a **orientace v informacích**.

První kompetence lišící se důležitostí je **samostatnost**. Pro personalisty je tato kompetence nezbytná, pro referenty důležitá. Referent personální administrativy má mnohem větší možnosti pro konzultaci se zkušenými kolegy, a to právě na pozici personalista. Proto je samostatnost důležitější právě pro personalistu.

Druhou lišící se kompetencí je **orientace v pracovněprávní legislativě**. Pro výkon funkce personalisty je tato kompetence nezbytná pro dosažení výborného výkonu. Pro pozici referent personální administrativy je hodnocena tato kompetence jako důležitá. Personalista dělá mnohem složitější úkony než referent a vyžadují širší a hlubší znalost pracovněprávní legislativy.

Poslední odlišně hodnocenou kompetencí je **počítačová způsobilost**. Rozdíl spočívá v tom, že personalista musí mít dokonalou znalost užívání počítačového systému organizace, jelikož zpracovává i nestandardní požadavky. Referent zpracovává pouze standardní požadavky a pracuje pouze s předem připravenými šablonami pracovněprávních dokumentů.

Graf 5.5: Porovnání důležitosti společných kompetencí pro pozice referent personální administrativy a personalista



Zdroj: vlastní zpracování

V **Grafu 5.6** jsou znázorněny porovnávané úrovně společných kompetencí. Stejnými známkami jsou hodnoceny kompetence **pečlivost** (5), **spolehlivost** (5), **výkonnost** (5), **zvládnání stresu** (3), **orientace v informacích** (4), **počítačová způsobilost** (4).

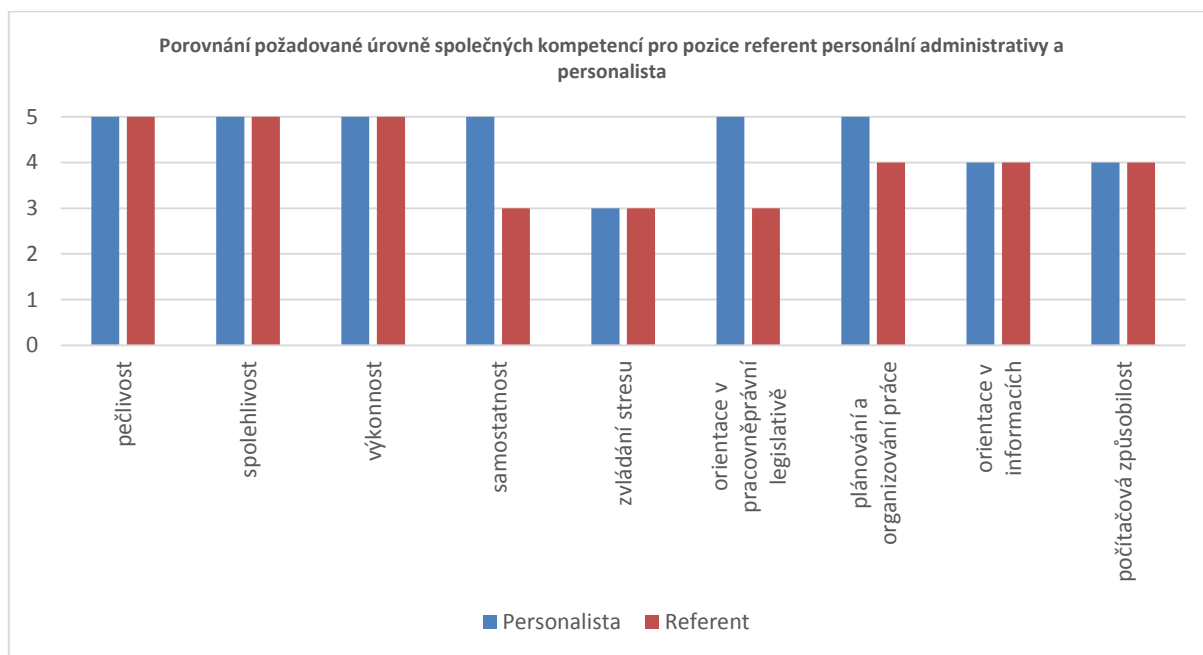
Odlišně byly ohodnoceny 3 kompetence. První z nich je **samostatnost**. U této kompetence byl dokonce rozdíl v hodnocení dvou známek. Pro personalistu je požadována excelentní úroveň, pro referenta postačuje standardní. Jak již bylo vysvětleno, personalista sám jedná se zaměstnanci a konzultanty, jedná však také s jinými útvary a odděleními, například se

mzdovými účetními. Proto je po nich požadována samostatnost na vynikající úrovni. Referent personální administrativy nekomunikuje se zaměstnanci ani s konzultanty. Jedná pouze se svými kolegy a kolegy s jiných oddělení. Proto postačuje standardní rozvinutí této kompetence.

O dvě známky je rozdíl také u kompetence **orientace v pracovněprávní legislativě**. Tato problematika již byla také vysvětlena. Stručně řečeno základní rozdíl tkví v tom, že personalista řeší nestandardní a složitější požadavky než referent personální administrativy.

Poslední odlišně hodnocenou kompetencí je **plánování a organizování práce**. Personalista na rozdíl od referenta svou práci také deleguje na ostatní kolegy, proto je tedy požadovaná úroveň této kompetence vyšší.

Graf 5.6: Porovnání požadované úrovně společných kompetencí pro pozice referent personální administrativy a personalista



Zdroj: vlastní zpracování

5.4. Tvorba kompetenčního modelu

Kompetenční model pro obě vybrané pozice, tedy referent personální administrativy a personalista, byl sestaven na základě dotazníkového šetření. Dotazník vyplňovali zaměstnanci pracující na vybraných pozicích a jejich přímý nadřízený.

V prvním kole dotazníkového šetření byly vybírány vhodné kompetence do kompetenčního modelu. Vyškrtnuty nebyly žádné z uvedených kompetencí. Žádné další kompetence ve výčtu zaměstnancům nechyběly. V druhém kole respondenti hodnotili důležitost a požadovanou úroveň vybraných kompetencí.

Kompetenční modely pro obě vybrané pozice ve své finální podobě jsou vyobrazeny v Příloze 6 a Příloze 7. Každá kompetence je rozdělena na 5 úrovní, z nichž každá je stručně vysvětlena. Každá z definic říká, jaké projevy chování se očekávají od zaměstnance, pokud má danou kompetenci rozvinutou na příslušnou úroveň. Jednotlivé definice úrovní jsou inspirovány Národní soustavou povolání, některé jsou sepsány nově.

5.5. Ověření a validace kompetenčního modelu

V této fázi procesu tvorby kompetenčního modelu probíhá ověření, zda kompetenční model opravdu odpovídá chování, které zaměstnancům umožní dosáhnout výborných výsledků.

Proces ověření kompetenčního modelu proběhl v první řadě dotazníkovým šetřením. Zaměstnanci a jejich nadřízený navrhli jak důležitost, tak požadovanou úroveň jednotlivých vybraných kompetencí. Respondenti měli možnost dopsat kompetence, které jim v návrhu chybí, rovněž mohli škrtnout ty kompetence, které považují za zcela nedůležité.

Dalším krokem k ověření návrhu kompetenčního modelu byla schůzka s nadřízeným a zaměstnanci na pozicích referent personální administrativy a personalista. Na této schůzce byli všichni zúčastnění seznámeni s návrhem kompetenčního modelu. Byli srozuměni s výsledky dotazníkového šetření, tedy jakou úroveň důležitosti a požadovanou úroveň zvolili zaměstnanci a jakou nadřízený. Na základě odpovědí všech respondentů byly navrženy výsledné hodnoty. Nikdo z účastníků schůzky neměl k navrženým výsledkům výhrady. Na závěr byly předneseny možnosti dalšího využití kompetenčního modelu, které budou blíže rozebrány v kapitole 5.6.

5.6. Využití kompetenčního modelu v organizaci

Kompetenční model lze využít v mnoha personálních oblastech uvnitř firmy. V této kapitole navrhne 3 oblasti možného využití. Jedná se o výběr zaměstnanců, hodnocení a plánování kariéry.

Výběr zaměstnanců

Jednou z nejvyužívanějších metod pro výběr nových zaměstnanců je výběrový rozhovor. Doporučujeme proto prvky kompetenčního modelu využít zde. V kapitole zabývající se teoretickými východisky byla zmíněna metoda **Competency Based Interview**. Jedná se o metodu, kdy můžeme pomocí otázek zaměřených na námi vybrané kompetence zjistit, jakými projevy chování uchazeč kompetenci kdy využil.

Abychom mohli Competency Based Interview (CBI) použít, je třeba nejdříve sestavit kompetenční model pro danou pozici. Následně je třeba nadefinovat projevy chování pro každou z kompetencí. Dalším krokem je určení hodnotící stupnice. Příkladem může být škála 1 – 5, kdy 1 znamená, že uchazeč neuvedl žádné projevy chování s danou kompetencí, naopak 5 znamená, že uvedl typické projevy chování. Posledním krokem je definovat otázky, které budeme ke každé kompetenci klást, abychom zjistili, zda uchazeč disponuje danými projevy chování.

Doporučujeme vytvořit si pro takový výběrový rozhovor hodnotící arch, kde budou uvedeny jednotlivé kompetence spolu s otázkami a místem pro hodnocení. Návrh takového hodnotícího archu je k nahlédnutí v příloze 8.

Hodnocení zaměstnanců

Propojení kompetenčního modelu s hodnocením může pomoci odstranit subjektivitu hodnocení. Prvním krokem je opět vytvoření kompetenčního modelu pro danou pozici a stanovení požadované úrovně rozvoje. Druhým krokem je výběr hodnotící metody. Pro účely těchto doporučení byla vybrána jako příklad metoda 360° zpětná vazba. Doporučujeme opět vyhotovit hodnotící arch, ve kterém budou uvedené jednotlivé kompetence a u každé dvě odporující si tvrzení. U každé kompetence by se respondenti pohybovali na škále 1 – 5, čímž by vyjádřili, se kterým tvrzením souhlasí více. Poté by samozřejmě následovalo vyhodnocení dotazníků a schůzka s respondenty. Hodnotící formulář je k nahlédnutí v příloze 9.

Plánování kariéry

Plánování kariéry může být dalším krokem po hodnocení zaměstnanců. Znamená to, že může proběhnout hodnocení metodou 360° zpětná vazba, jak uvádíme v předchozí kapitole, následně je rozhodnuto o možnostech dalšího kariérního postupu zaměstnance.

Příkladem může být možný kariérní postup z pozice referent personální administrativy na pozici personalista. Již bylo zmíněno, že některé kompetence má referent na nižší úrovni než personalista. Zde přichází prostor pro rozvoj.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout kompetenční modely pro dvě pracovní pozice v organizaci a identifikovat úroveň kompetencí potřebných k úspěšnému zvládnání dané náplně práce. Součástí páté kapitoly byl rovněž návrh oblastí využití těchto kompetenčních modelů.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě základní části. První částí byla část teoreticko-metodická.

V teoreticko-metodické práci byla jako první úvodní kapitola, ve které byl uveden cíl práce a stručný obsah jednotlivých kapitol.

Následovala druhá kapitola nazvaná Metodika a metody použité v diplomové práci. Byly zde popsány a vysvětleny použité metody pro tvorbu této práce.

Další, třetí kapitolou byla kapitola teoretická. Byla nazvána Teoretická východiska kompetenčních modelů. Byly zde vysvětleny klíčové pojmy týkající se kompetenčních modelů. Mezi nejdůležitější patří řízení lidských zdrojů, kompetenční model, kompetence, atd. Dále se zde hovořilo o členění kompetencí, o způsobu měření jejich úrovně, řízení podle kompetencí, přínosech funkčního kompetenčního modelu, tvorbě kompetenčního modelu atd.

Druhou částí diplomové práce byla část aplikačně-ověřovací, ve které byla daná problematika aplikována na existující společnost.

Ve čtvrté kapitole této části diplomové práci byla právě tato společnost představena.

Pátá kapitola se zabývala postupem tvorby kompetenčního modelu ve vybrané společnosti. V této části byl právě splněn cíl této diplomové práce a byly zde navrženy oblasti možného využití kompetenčních modelů.

V poslední kapitole nazvané Závěr byl shrnut obsah této diplomové práce včetně rekapitulace jejich přínosů pro vybranou společnost.

Problematika kompetenčních modelů je pro vybranou společnost velmi aktuální, jelikož jejich přínosů dosud nevyužívá. Doufáme, že výsledky získané výzkumem pro tuto diplomovou práci budou společnosti k užítku a začne kompetenční modely využívat například v oblastech, které jí byly navrženy – výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a plánování kariéry.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4
2. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální Management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
5. BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9
6. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5
7. BLÁHA, Jiří, et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*, Ostrava: SOET, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9
9. HORVÁTHOVÁ, Petra, et al. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 987-80-7261-420-1
10. HRONÍK, František, et al. *Kompetenční modely. Projekt ESF učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0
11. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4
12. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5
13. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
14. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5
15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1168-3
16. KUBEŠ, Marián, et al. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9

17. LUCIA, Aantoinette D., LEPSINGER, Richard. *The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999. ISBN 0-7879-4602-8
18. MATHIS, Robert L., JACKSON, John H. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0538481700
19. MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 90-85963-93-0
20. PULAKOS, Elaine D. *Performance Management. A New Approach for Driving Business Results*. VB: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-1-4051-7762-7
21. ROTHWELL, William J., LINDHOLM, John E. *Competency Identification Modelling and Assessment in the USA*. *International Journal of Training and Development* [online]. 1999, Vol. 3(2), p. 90-105. [cit. 2017-03-18] Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2419.00069>
22. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9
23. VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
24. VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-1770-8
25. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Elektronické zdroje

26. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Personalista* [online]. 2013 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102146&kod_sm1=2
27. PROFESNÍ ŠACHOVNICE. *Tvoříme firemní kompetenční model*. [2.1.2017]. Dostupné z: http://www.profesnisachovnice.cz/tvorime_firemni_kompetencni_model.pdf

Seznam zkratk

AC	Assessment centrum
BEI	Behavioural events interview
CBI	Competency based interview
NSP	Národní soustava povolání

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 18. 4. 2017



Bc. Nikola Beierová

Seznam příloh

Příloha 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha 2 – Dotazník: Výběr kompetencí pro výkon funkce personalista

Příloha 3 – Dotazník: Výběr kompetencí pro výkon referent personální administrativy

Příloha 4 – Dotazník: Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici personalista

Příloha 5 – Dotazník: Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici referent personální administrativy

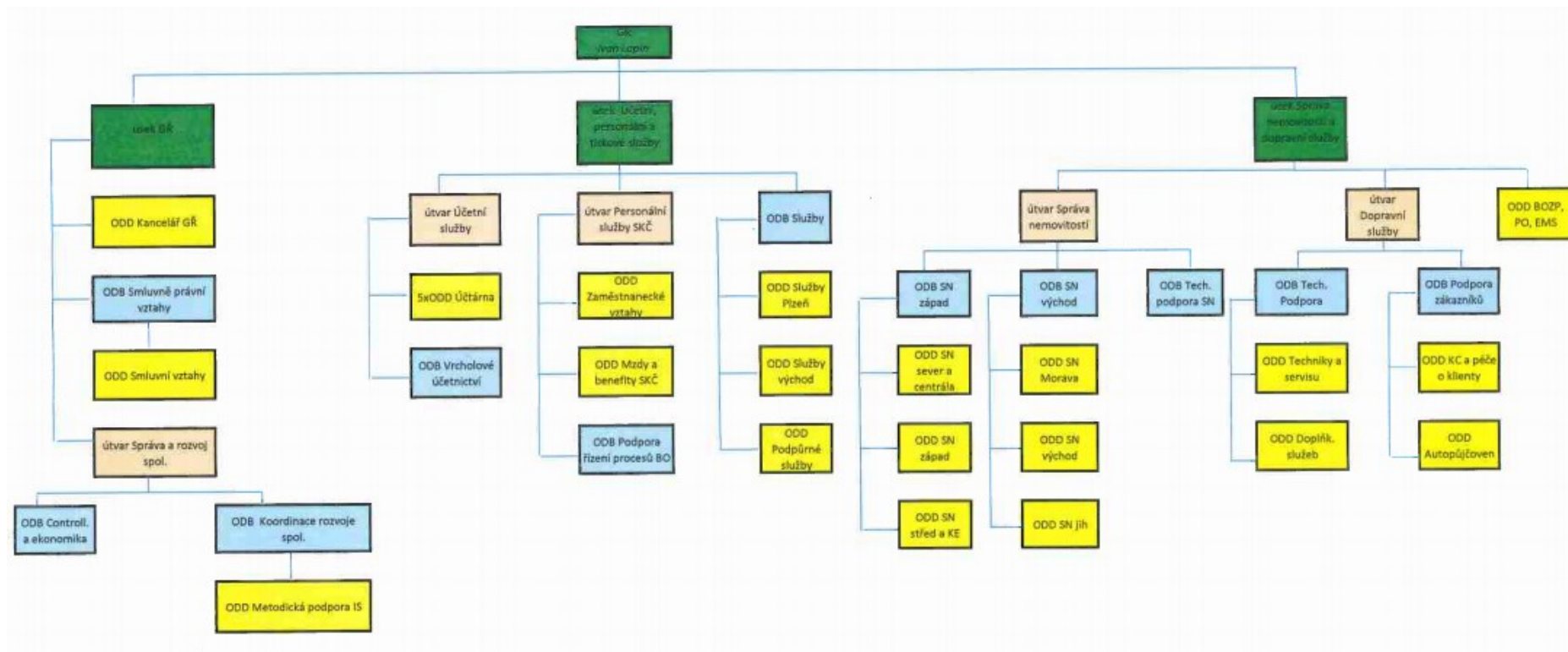
Příloha 6 – Kompetenční model pro pozici personalista

Příloha 7 – Kompetenční model pro pozici referent personální administrativy

Příloha 8 – Hodnotící arch pro výběrový rozhovor na pozici personalista a referent personální administrativy

Příloha 9 – Hodnotící arch pro 360° zpětnou vazbu pro pozici personalista a referent personální administrativy

Příloha 1 – Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Příloha 2 – Dotazník: Výběr kompetencí pro výkon funkce personalista

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Beierová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské, technické univerzity Ostrava. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku na téma „Výběr kompetencí pro výkon funkce personalista“.

Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze pro účely mé diplomové práce na téma „Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci“ a pro účely organizace.

Instrukce:

- kompetence, které považujete za **nepotřebné** pro výkon této funkce, **škrtněte**
- kompetence, které považujete za **vysoce důležité** pro výkon této funkce, **zakroužkujte**
- kompetence, které považujete za **podstatné** pro výkon této funkce, ale nikoli za vysoce důležité, **ponechejte bez označení**

Kompetence	Definice
pečlivost	Svou práci dokončuje v požadované kvalitě. Dokončený úkol si po sobě kontroluje. Udržuje ve svých dokumentech řád. Vyhýbá se chaosu.
spolehlivost	Vždy podává standardní výkon. Je dochvilný. Vždy dokončuje zadané úkoly. Dodržuje sliby a úmluvy.
výkonnost	Je orientován na výkon. Je pro něj důležitý jeho přínos pro tým, útvar a organizaci. Vždy podává stabilní výkon. Zdokonaluje se a sebemotivuje.
samostatnost	Zadané úkoly dokáže spolehlivě sám vyřešit. Rozhoduje se rychle a flexibilně.

efektivní komunikace	Své myšlenky vyjadřuje srozumitelně a jasně, a to jak v ústní, tak písemné podobě. Vyjadřuje se odborně. Dokáže naslouchat a předat informace ostatním. Klade cílově zaměřené otázky. Zvládá poskytnout zpětnou vazbu.
zvládání stresu	V krizových situacích nepropadá panice, zvládá své emoce. Dokáže se vyrovnat se zátěží a i ve stresu podává přiměřený výkon.
orientace v pracovněprávní legislativě	Má pracovněprávní povědomí. Dokáže aplikovat znalost zákonů v pracovněprávní oblasti. Orientuje se v pracovněprávních dokumentech. Aktivně vyhledává novinky v pracovněprávní oblasti. Dokáže aktivně vyjednávat v této oblasti.
plánování a organizování práce	Dokáže plánovat jak z dlouhodobého, tak z krátkodobého hlediska. Dokáže rozeznat důležitost či naléhavost požadavku, prioritizuje. Pracuje s rizikem. Efektivně využívá zdroje a čas.
uspokojování zákaznických potřeb	Uvědomuje si svou zodpovědnost vůči zákazníkům. Dokáže zjistit jejich potřeby a uspokojit je. Usiluje o jejich dlouhodobou spokojenost. Zvládá své emoce v krizových situacích.
řešení problémů	Dokáže skloubit analytické a kreativní myšlení. Problémy dokáže rozpoznat a sám nebo v týmu je vyřešit. Problém dovede analyzovat a navrhuje způsoby řešení. Možné příčiny problémů dokáže odhalit.
orientace v informacích	Orientuje se v různých typech zdrojů informací. Informace dokáže předat dál bez jejich zkreslení. Rozlišuje podstatné od nepodstatného. Informace třídí a analyzuje.
počítačová způsobilost	Využívá digitální technologie k organizování práce a dokáže pracovat s informačním systémem organizace. U používání informačních technologií postupuje jistě a kriticky. Informační technologie používá jak k práci, tak ke komunikaci.
aktivní přístup	K pracovním úkolům přistupuje aktivně. Má pozitivní přístup. Vyhledává způsoby a možnosti, rád se učí novým věcem. Realizuje vlastní projekty a zapojuje do nich ostatní.

flexibilita	Změny nevnímá jako negativa nebo je dokonce vyhledává. Dokáže pružně reagovat. Přizpůsobuje se novému prostředí či situaci. Nebojí se rizika.
spolupráce	S kolegy spolupracuje, sdílí s nimi informace, radí se. Ostatní respektuje, přebírá odpovědnost za výsledky týmové práce. Nabízí pomoc a naopak se ji neostýchá přijmout, nebo si o ni říci.
numerická způsobilost	Provádí převody, aritmetické či geometrické výpočty. Pracuje s trojčlenkami, procenty, zlomky. Aktivně využívá početní nástroje jako například kalkulačku.
celoživotní učení	Je zvědavý, vyhledává nové informace. Definuje své vzdělávací potřeby. Zná své slabiny. Analyzuje své úspěchy a neúspěchy. Sdílí své znalosti. Naučené využívá v praxi.

Zde máte prostor pro **doplnění kompetencí**, které Vám ve výčtu chyběly. **Vysoce důležité** kompetence opět **zakroužkujte**.

Děkuji za Váš čas.

Nikola Beierová

Příloha 3 – Dotazník: Výběr kompetencí pro výkon referent personální administrativy

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Beierová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské, technické univerzity Ostrava. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku na téma „Výběr kompetencí pro výkon funkce referent personální administrativy“.

Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze pro účely mé diplomové práce na téma „Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci“ a pro účely organizace.

Instrukce:

- kompetence, které považujete za **nepotřebné** pro výkon této funkce, **škrtněte**
- kompetence, které považujete za **vysoce důležité** pro výkon této funkce, **zakroužkujte**
- kompetence, které považujete za **podstatné** pro výkon této funkce, ale nikoli za vysoce důležité, **ponechejte bez označení**

Kompetence	Definice
pečlivost	Svou práci dokončuje v požadované kvalitě. Dokončený úkol si po sobě kontroluje. Udržuje ve svých dokumentech řád. Vyhýbá se chaosu.
spolehlivost	Vždy podává standardní výkon. Je dochvilný. Vždy dokončuje zadané úkoly. Dodržuje sliby a úmluvy.
výkonnost	Je orientován na výkon. Je pro něj důležitý jeho přínos pro tým, útvar a organizaci. Vždy podává stabilní výkon. Zdokonaluje se a sebemotivuje.
samostatnost	Zadané úkoly dokáže spolehlivě sám vyřešit. Rozhoduje se rychle a flexibilně.

efektivní komunikace	Své myšlenky vyjadřuje srozumitelně a jasně, a to jak v ústní, tak písemné podobě. Vyjadřuje se odborně. Dokáže naslouchat a předat informace ostatním. Klade cílově zaměřené otázky. Zvládá poskytnout zpětnou vazbu.
zvládání stresu	V krizových situacích nepropadá panice, zvládá své emoce. Dokáže se vyrovnat se zátěží a i ve stresu podává přiměřený výkon.
orientace v pracovněprávní legislativě	Má pracovněprávní povědomí. Dokáže aplikovat znalost zákonů v pracovněprávní oblasti. Orientuje se v pracovněprávních dokumentech. Aktivně vyhledává novinky v pracovněprávní oblasti. Dokáže aktivně vyjednávat v této oblasti.
plánování a organizování práce	Dokáže plánovat jak z dlouhodobého, tak z krátkodobého hlediska. Dokáže rozeznat důležitost či naléhavost požadavku, prioritizuje. Pracuje s rizikem. Efektivně využívá zdroje a čas.
uspokojování zákaznických potřeb	Uvědomuje si svou zodpovědnost vůči zákazníkům. Dokáže zjistit jejich potřeby a uspokojit je. Usiluje o jejich dlouhodobou spokojenost. Zvládá své emoce v krizových situacích.
řešení problémů	Dokáže skloubit analytické a kreativní myšlení. Problémy dokáže rozpoznat a sám nebo v týmu je vyřešit. Problém dovede analyzovat a navrhuje způsoby řešení. Možné příčiny problémů dokáže odhalit.
orientace v informacích	Orientuje se v různých typech zdrojů informací. Informace dokáže předat dál bez jejich zkreslení. Rozlišuje podstatné od nepodstatného. Informace třídí a analyzuje.
počítačová způsobilost	Využívá digitální technologie k organizování práce a dokáže pracovat s informačním systémem organizace. U používání informačních technologií postupuje jistě a kriticky. Informační technologie používá jak k práci, tak ke komunikaci.
aktivní přístup	K pracovním úkolům přistupuje aktivně. Má pozitivní přístup. Vyhledává způsoby a možnosti, rád se učí novým věcem. Realizuje vlastní projekty a zapojuje do nich ostatní.

flexibilita	Změny nevnímá jako negativa nebo je dokonce vyhledává. Dokáže pružně reagovat. Přizpůsobuje se novému prostředí či situaci. Nebojí se rizika.
spolupráce	S kolegy spolupracuje, sdílí s nimi informace, radí se. Ostatní respektuje, přebírá odpovědnost za výsledky týmové práce. Nabízí pomoc a naopak se ji neostýchá přijmout, nebo si o ni říci.
numerická způsobilost	Provádí převody, aritmetické či geometrické výpočty. Pracuje s trojčlenkami, procenty, zlomky. Aktivně využívá početní nástroje jako například kalkulačku.
celoživotní učení	Je zvědavý, vyhledává nové informace. Definuje své vzdělávací potřeby. Zná své slabiny. Analyzuje své úspěchy a neúspěchy. Sdílí své znalosti. Naučené využívá v praxi.

Zde máte prostor pro **doplnění kompetencí**, které Vám ve výčtu chyběly. **Vysoce důležité** kompetence opět **zakroužkujte**.

Děkuji za Váš čas.

Nikola Beierová

Příloha 4 – Dotazník: Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici personalista

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Beierová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské, technické univerzity Ostrava. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku na téma „Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici personalista“.

Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze pro účely mé diplomové práce na téma „Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci“ a pro účely organizace.

Do sloupce Důležitost prosím hodnotíte na škále 1 – 4 na základě této tabulky:

Důležitost kompetence	
1	Nedůležitá - není potřebná pro výkon funkce
2	Spíše nedůležitá - pro dosažení vynikajícího výkonu je potřebná jen výjimečně
3	Důležitá - potřebná pro dosažení vynikajícího výkonu
4	Nezbytná - nepostradatelná pro dosažení vynikajícího výkonu

Do sloupce Úroveň prosím hodnotíte na škále 1 – 5 na základě detailního popisu kompetencí v tabulce níže.

Kompetenční model pro pozici personalista							
Kompetence	Úroveň					Důležitost	Úroveň
	1	2	3	4	5		
pečlivost	Jeho práce je nesouvislá či formálně různorodá. Má problém s doděláním pracovních úkolů. Potřebuje stálý dozor.	Je třeba kontrolovat jeho práci. Ve vypjatých situacích podává chaotické výsledky. Ve standardních situacích pracuje pečlivě.	Svou práci dokončuje v požadované kvalitě. Dokončený úkol si po sobě kontroluje. Udrží ve svých dokumentech řád. Vyhýbá se chaosu.	Svou práci odevzdává vždy včas a ve výborné kvalitě. Nedělá chyby. Má pořádek v pracovních věcech a jeho dokumenty a databáze jsou přehledné a jednotné.	Má nulovou chybovost. Jeho práce je vysoce pečlivá a odevzdaná s předstihem. Je puntičkář. I ve vypjatých situacích je jeho práce stoprocentní.		
spolehlivost	Úkoly se mu nepodaří vždy odevzdat včas či v požadované kvalitě. Dělá chyby. Potřebuje neustálý dohled.	Úkoly odevzdává většinou včas. Občas dělá chyby. Potřebuje kontrolu.	je spolehlivý a chyby dělá jen výjimečně. Sám si po sobě práci kontroluje před odevzdáním. Chodí včas.	Vždy podává standardní výkon. Je dochvilný. Vždy dokončuje zadané úkoly. Dodržuje sliby a úmluvy.	Vždy podává nadstandardní výkon. Chodí na schůzky s předstihem. Velmi dobře pracuje s time managementem. Je velmi spolehlivý		

výkonnost	Při plnění úkolu se potýká s problémy. Ne vždy podá výkon. Musí být kontrolován. Při plnění úkolů nepřemýšlí nad jejich smyslem. Dokáže sledovat vždy jen 1 prioritu. Obtížně přijímá zpětnou vazbu.	Dosahuje stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Zůstane-li bez kontroly, hrozí, že poleví. Orientuje se na výkon i výsledek.	Jeho výkon je stabilní. Je spolehlivý. Nemusí být příliš kontrolován. Dokáže se poučit z chyb. Dokáže podat jednorázový výborný výsledek. Rozpoznává a vykonává kroky k dosažení cílů.	Jeho výkon je velmi spolehlivý a stabilní. Přijímá i poskytuje konstruktivní kritiku. Je schopen sebekontroly, sebemotivace, sebezdokonalování se. Jeho osobní cíle jsou v souladu s organizačními.	Jeho výkon je nadstandardní. Je vysoce motivován a také motivuje ostatní. Přijímá i poskytuje konstruktivní kritiku a v návaznosti na ni navrhuje řešení.		
samostatnost	Samostatně dokáže plnit pouze jednoduché úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu. Svůj názor přizpůsobuje názoru ostatních.	Samostatně plní běžné úkoly. S oblibou využívá směrnic, návodů a postupů, které mu pomáhají v orientaci. Je schopen se rozhodnout bez ohledu na ostatní, pokud má k ruce předpis.	Samostatně plní všechny úkoly. Pomoc vyhledává dle potřeby. Někdy správně neodhadne své síly. Je schopen sám získávat informace. I za cenu možného konfliktu vyjadřuje své názory.	Složité úkoly převádí na dílčí kroky. Svě síly dovede dobře odhadnout a rozložit si je. Přijímá odpovědnost. Dokáže se pružně a rychle rozhodovat.	Dokáže cíl převést na kroky vedoucí k jeho dosažení. Nebojí se osobního rizika, jelikož ho dovede posoudit. Dovede se dlouhodobě koncentrovat.		

efektivní komunikace	Je pro něj problematické formulovat myšlenky, zejména v písemné formě. Jeho reakce mohou být nečekané. Informace svému okolí předá pouze na vyzvání.	Dokáže naslouchat a sdílet informace. Reaguje přiměřeně. V běžné situaci dokáže formulovat své myšlenky, a to i v písemné formě.	Své myšlenky formuluje srozumitelně v mluvené i písemné podobě. Dokáže reagovat asertivně. Svým projevem dokáže zaujmout ostatní. Respektuje názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i mluvené podobě je na vysoké úrovni. Aktivně naslouchá. Vyžaduje zpětnou vazbu. Dokáže otevřít debatu a vyvolat konstruktivní konflikt.	Formulování myšlenek v písemné i mluvené podobě je na excelentní úrovni. Svým projevem dokáže přesvědčit. Umí pracovat se zpětnou vazbou. Dokáže se prosadit. Dovede využít konstruktivní konflikt.		
zvládání stresu	Ve stresových situacích se nedokáže soustředit. Změny vnímá negativně. Nevěří si. Neúspěch těžce nese. Následně je schopen si uvědomit nepřiměřenou emoční reakci.	Ve stresových situacích dokáže podat přiměřený výkon. Při neúspěchu potřebuje povzbudit. Pokud změnám rozumí, snaží se jim přizpůsobit.	Ve stresových situacích je vyrovnaný. Je schopen požádat o pomoc. Ví, že určitá míra stresu mu pomáhá podat lepší výkon. Neúspěch vnímá jako součást života.	I ve vypjatých situacích dokáže podat velmi dobrý výkon. Důvěřuje svým schopnostem. Má silnou vůli. Nenechá se odradit. Změny vítá.	Odvádí výborný výkon i v extrémně vypjatých situacích. Z neúspěchu si bere ponaučení. Ve stresových situacích podporuje druhé. Hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení.		

orientace v pracovní právní legislativě	Zná základy v pracovní právní oblasti. S pomocí dokáže informace vyhledat v zákoněch. Má povědomí o pracovní právních informacích, nezná však částky, sazby a podobně. S pomocí dokáže vybrat správné pracovní právní dokumenty a ví, které dokumenty existují.	Dokáže sám použít správný pracovní právní dokument, pro něj netypické pracovní úkoly konzultuje. Potřebné informace z pracovní právní oblasti si dovede najít v příslušné legislativě.	Dobře se orientuje ve všech pracovní právních dokumentech. Má povědomí o novinkách v pracovní právní oblasti a je schopen si je nastudovat. Nestandardní úkoly konzultuje a poté pracuje samostatně.	Má velmi dobré pracovní právní povědomí. Novinky v pracovní právní legislativě sám vyhledává. O pracovní právní problematické dokáže o nich debatovat.	Má excelentní pracovní právní povědomí. Aplikuje znalost zákonů v praxi. Orientuje se v pracovní právních dokumentech a rozumí rozdílům mezi nimi. Dovede obhájit si svůj názor v pracovní právní oblasti. Sebevzdělává se v pracovní právní legislativě.		
plánování a organizování práce	Plánuje konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon může být často málo stabilní. Potřebuje být řízen. Nerozlišuje priority. Dokáže vyhodnotit pouze aktuální situaci.	Rozlišuje krátkodobé a dlouhodobé plány. Dokáže sice rozlišit důležité a naléhavé, ne vždy však podle toho jedná. Dokáže vytvořit varianty plánu, nedovede však o nich rozhodovat samostatně.	Stabilně podává požadovaný výkon. Rozlišuje naléhavé a podle toho i jedná. Dokáže organizovat činnosti druhých. Dokáže vyhodnotit naplnění plánů. Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí.	Svůj výkon neustále zlepšuje. Pracuje s rizikem. Plánuje zdroje i jejich efektivní využití. Prioritizuje.	Vytváří strategie. Stanovuje cíle a priority, předvídá riziko. Deleguje. Hodnotí naplňování cílů a jedná podle toho.		

uspokojování zákaznických potřeb	Vůči zákazníkovi je pasivní. Nedostatečně s ním komunikuje. Vyjadřuje nevhodné emoce. Nedokáže dostatečně rozpoznat potřeby zákazníka.	Má snahu zákazníkovi vyhovět. Je vstřícný. Má obavy z nového kontaktu. Emoce zvládá, ale nedovede vždy včas předvídat potřebu zákazníka.	Je loajální vůči zákazníkovi. Emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Snaží se od zákazníka získat zpětnou vazbu. Potřeby zákazníka dokáže zjistit a následně je uspokojit.	Jedná se zákazníkem profesionálně. Dokáže vyjednávat. Záleží mu na vybudování důvěry. Je empatický a předvídá potřeby zákazníka.	Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Má pověst důvěryhodného poradce. Buduje a udržuje vztahy se zákazníkem, je vstřícný.		
řešení problémů	Potřebuje pomoc druhých. Systematicky dovede řešit pouze jednoduché problémy. Do problému se pouští, pouze když si je jist správným řešením.	Samostatně řeší jednodušší problémy. Je pro něj těžké aplikovat teoretické znalosti v praxi.	Je aktivní a samostatný při řešení problémů. Dokáže problém řešit systematicky a do budoucna mu předejít. Dovede skloubit analytické a kreativní myšlení.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Pracuje s prioritami. Dokáže se podílet na tvorbě standardů, díky kterým se bude problémům předcházet.	Je schopen vést řešitelské týmy. Spoléhá se na intuici. Vytváří standardy pro předcházení vzniku problému. Překonává stereotypy a předsudky při řešení problémů.		
orientace v informacích	Informace dokáže roztrždit podle jednoduchých kritérií. Dokáže předat informace dál.	Pokud ho okolí motivuje, dovede vyhledat další informace. Pro orientaci v informacích dokáže využívat technologie.	Informace vyhledává cíleně. Srovnává a ověřuje si je. Získané informace aplikuje v praxi. Informace dovede předat dál, aniž by ji zkreslil.	Ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Využívá netradiční zdroje informací. V získávání informací vidí příležitost.	Propojuje informace z různých zdrojů a tvoří mezi nimi vazby. Orientuje se v různých typech databází. Dovede vybrat klíčové informace.		

počítačová způsobilost	Ovládá pouze základní funkce počítače, jako je například pokladna. Nedovede bez pomoci vyřešit problém s počítačem.	Ovládá základní pracovní aplikace, jako je pokladna či příjem zboží. Ovládá základní úkony v informačním systému společnosti. Používá e-mail a internet.	Ovládá základní funkce Microsoft Office a podobných programů. Zcela samostatně obsluhuje podnikové aplikace. Ovládá manipulaci se soubory.	Ovládá pokročilé funkce počítače. Používá vzorce, formátuje. Používá nové aplikace. Samostatně využívá složitější podnikové aplikace a informační systém.	Dokáže provést instalaci počítače i jeho zformátování. Při problému dokáže rozpoznat příčinu a opravit ji. Využívá složité grafické programy a programuje.		
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Děkuji za Váš čas.

Nikola Beierová

Příloha 5 – Dotazník: Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici referent personální administrativy

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Beierová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské, technické univerzity Ostrava. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku na téma „Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici referent personální administrativy“.

Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze pro účely mé diplomové práce na téma „Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci“ a pro účely organizace.

Do sloupce Důležitost prosím hodnotíte na škále 1 – 4 na základě této tabulky:

Důležitost kompetence	
1	Nedůležitá - není potřebná pro výkon funkce
2	Spíše nedůležitá - pro dosažení vynikajícího výkonu je potřebná jen výjimečně
3	Důležitá - potřebná pro dosažení vynikajícího výkonu
4	Nezbytná - nepostradatelná pro dosažení vynikajícího výkonu

Do sloupce Úroveň prosím hodnotíte na škále 1 – 5 na základě detailního popisu kompetencí v tabulce níže.

Kompetenční model pro pozici referent personální administrativy							
Kompetence	Úroveň					Důležitost	Úroveň
	1	2	3	4	5		
pečlivost	Jeho práce je nesouvislá či formálně různorodá. Má problém s doděláním pracovních úkolů. Potřebuje stálý dozor.	Je třeba kontrolovat jeho práci. Ve vypjatých situacích podává chaotické výsledky. Ve standardních situacích pracuje pečlivě.	Svou práci dokončuje v požadované kvalitě. Dokončený úkol si po sobě kontroluje. Udrží ve svých dokumentech řád. Vyhýbá se chaosu.	Svou práci odevzdává vždy včas a ve výborné kvalitě. Nedělá chyby. Má pořádek v pracovních věcech a jeho dokumenty a databáze jsou přehledné a jednotné.	Má nulovou chybovost. Jeho práce je vysoce pečlivá a odevzdaná s předstihem. Je puntičkář. I ve vypjatých situacích je jeho práce stoprocentní.		
spolehlivost	Úkoly se mu nepodaří vždy odevzdat včas či v požadované kvalitě. Dělá chyby. Potřebuje neustálý dohled.	Úkoly odevzdává většinou včas. Občas dělá chyby. Potřebuje kontrolu.	je spolehlivý a chyby dělá jen výjimečně. Sam si po sobě práci kontroluje před odevzdáním. Chodí včas.	Vždy podává standardní výkon. Je dochvilný. Vždy dokončuje zadané úkoly. Dodržuje sliby a úmluvy.	Vždy podává nadstandardní výkon. Chodí na schůzky s předstihem. Velmi dobře pracuje s time managementem. Je velmi spolehlivý		

výkonnost	Při plnění úkolu se potýká s problémy. Ne vždy podá výkon. Musí být kontrolován. Při plnění úkolů nepřemýšlí nad jejich smyslem. Dokáže sledovat vždy jen 1 prioritu. Obtížně přijímá zpětnou vazbu.	Dosahuje stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Zůstane-li bez kontroly, hrozí, že poleví. Orientuje se na výkon i výsledek.	Jeho výkon je stabilní. Je spolehlivý. Nemusí být příliš kontrolován. Dokáže se poučit z chyb. Dokáže podat jednorázový výborný výsledek. Rozpoznává a vykonává kroky k dosažení cílů.	Jeho výkon je velmi spolehlivý a stabilní. Přijímá i poskytuje konstruktivní kritiku. Je schopen sebekontroly, sebedotace, sebevzdělávání se. Jeho osobní cíle jsou v souladu s organizačními.	Jeho výkon je nadstandardní. Je vysoce motivován a také motivuje ostatní. Přijímá i poskytuje konstruktivní kritiku a v návaznosti na ni navrhuje řešení.		
samostatnost	Samostatně dokáže plnit pouze jednoduché úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu. Svůj názor přizpůsobuje názoru ostatních.	Samostatně plní běžné úkoly. S oblibou využívá směrnic, návodů a postupů, které mu pomáhají v orientaci. Je schopen se rozhodnout bez ohledu na ostatní, pokud má k ruce předpis.	Samostatně plní všechny úkoly. Pomoc vyhledává dle potřeby. Někdy správně neodhadne své síly. Je schopen sám získávat informace. I za cenu možného konfliktu vyjadřuje své názory.	Složité úkoly převádí na dílčí kroky. Své síly dovede dobře odhadnout a rozložit si je. Přijímá odpovědnost. Dokáže se pružně a rychle rozhodovat.	Dokáže cíl převést na kroky vedoucí k jeho dosažení. Nebojí se osobního rizika, jelikož ho dovede posoudit. Dovede se dlouhodobě koncentrovat.		

spolupráce	Nedokáže pracovat v týmu. Neidentifikuje se se skupinovým cílem. Nemá zájem směřovat své činnosti ke splnění skupinového cíle.	Akceptuje, že je členem skupiny. Informace sdílí na vyzvání. Respektuje cíle skupiny.	Aktivně spolupracuje. Respektuje názory druhých. Členové týmu se na něj mohou spolehnout.	Jeho účast ve skupině má pozitivní vliv na skupinu. Přebírá odpovědnost za výsledky skupinové činnosti. Aktivně se podílí na dosahování skupinového cíle.	Ve skupině je respektován jako přirozený leader. Jeho přítomnost v týmu ostatní pozitivně ovlivňuje a motivuje. Rozděluje úkoly. Má přirozený respekt.		
zvládání stresu	Ve stresových situacích se nedokáže soustředit. Změny vnímá negativně. Nevěří si. Neúspěch těžce nese. Následně je schopen si uvědomit nepřiměřenou emoční reakci.	Ve stresových situacích dokáže podat přiměřený výkon. Při neúspěchu potřebuje povzbudit. Pokud změnám rozumí, snaží se jim přizpůsobit.	Ve stresových situacích je vyrovnaný. Je schopen požádat o pomoc. Ví, že určitá míra stresu mu pomáhá podat lepší výkon. Neúspěch vnímá jako součást života.	I ve vypjatých situacích dokáže podat velmi dobrý výkon. Důvěřuje svým schopnostem. Má silnou vůli. Nenechá se odradit. Změny vítá.	Odvádí výborný výkon i v extrémně vypjatých situacích. Z neúspěchu si bere ponaučení. Ve stresových situacích podporuje druhé. Hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení.		

orientace v pracovníprávní legislativě	<p>Zná základy v pracovníprávní oblasti. S pomocí dokáže informace vyhledat v zákonech. Má povědomí o pracovníprávních informacích, nezná však částky, sazby a podobně. S pomocí dokáže vybrat správné pracovníprávní dokumenty a ví, které dokumenty existují.</p>	<p>Dokáže sám použít správný pracovníprávní dokument, pro něj netypické pracovní úkoly konzultuje. Potřebné informace z pracovníprávní oblasti si dovede najít v příslušné legislativě.</p>	<p>Dobře se orientuje ve všech pracovníprávních dokumentech. Má povědomí o novinkách v pracovníprávní oblasti a je schopen si je nastudovat. Nestandardní úkoly konzultuje a poté pracuje samostatně.</p>	<p>Má velmi dobré pracovníprávní povědomí. Novinky v pracovníprávní legislativě sám vyhledává. O pracovníprávní problematice dokáže o nich debatovat.</p>	<p>Má excelentní pracovníprávní povědomí. Aplikuje znalost zákonů v praxi. Orientuje se v pracovníprávních dokumentech a rozumí rozdílům mezi nimi. Dovede obhájit si svůj názor v pracovníprávní oblasti. Sebevzdělává se v pracovníprávní legislativě.</p>		
plánování a organizování práce	<p>Plánuje konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon může být často málo stabilní. Potřebuje být řízen. Nerozlišuje priority. Dokáže vyhodnotit pouze aktuální situaci.</p>	<p>Rozlišuje krátkodobé a dlouhodobé plány. Dokáže sice rozlišit důležité a naléhavé, ne vždy však podle toho jedná. Dokáže vytvořit varianty plánu, nedovede však o nich rozhodovat samostatně.</p>	<p>Stabilně podává požadovaný výkon. Rozlišuje naléhavé a podle toho i jedná. Dokáže organizovat činnosti druhých. Dokáže vyhodnotit naplnění plánů. Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí.</p>	<p>Svůj výkon neustále zlepšuje. Pracuje s rizikem. Plánuje zdroje i jejich efektivní využití. Prioritizuje.</p>	<p>Vytváří strategie. Stanovuje cíle a priority, předvídá riziko. Deleguje. Hodnotí naplňování cílů a jedná podle toho.</p>		

aktivní přístup	Aby plnil úkoly, potřebuje být veden. Spoléhá na rozhodnutí a nápady ostatních. Neúspěch jej snadno odradí. K realizaci činnosti se přidá na vyzvání.	Při průběžné motivaci přistupuje k plnění úkolů aktivně. Pokud na překonávání překážek nestačí, vyhledá pomoc. Neúspěch jeho aktivní přístup omezí.	Vyhledává nové možnosti a aktivity. Je-li dostatečně motivován, angažuje se nad rámec svých povinností. Reaguje na nabízené příležitosti.	Aktivně vyhledává nová řešení a činnosti. Je angažovaný. Rád zkouší nové věci, hledá nové příležitosti.	je přirozeně aktivní. Má pozitivní přístup k životu a práci. Dívá se kupředu, vytváří nové příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů. Ovlivňuje dění kolem sebe.		
flexibilita	Těžko se vyrovnává se změnami. Je zvyklý na stereotyp. Má rád jistotu a stabilitu. Na přijetí nových myšlenek potřebuje dostatek času.	Akceptuje pozvolné změny. Na přijetí nových myšlenek potřebuje čas. Pozvolně překonává stereotypy.	Změny pro něj neznamenaí stres a bez problémů je přijímá. Nebrání se novým metodám a postupům. Dokáže se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí.	Změny vítá a sám je vyhledává. Nebojí se rizika. Rád se učí novým věcem. Improvizuje. Přispívá svými nápady a náměty.	Je iniciátorem nových myšlenek a nápadů. Trvale se rozvíjí. Zpochybňuje stereotypy. Aktivně prosazuje změny a přebírá za ně odpovědnost.		
orientace v informacích	Informace dokáže roztrždit podle jednoduchých kritérií. Dokáže předat informace dál.	Pokud ho okolí motivuje, dovede vyhledat další informace. Pro orientaci v informacích dokáže využívat technologie.	Informace vyhledává cíleně. Srovnává a ověřuje si je. Získané informace aplikuje v praxi. Informace dovede předat dál, aniž by ji zkreslil.	Ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Využívá netradiční zdroje informací. V získávání informací vidí příležitost.	Propojuje informace z různých zdrojů a tvoří mezi nimi vazby. Orientuje se v různých typech databází. Dovede vybrat klíčové informace.		

počítačová způsobilost	Ovládá pouze základní funkce počítače, jako je například pokladna. Nedovede bez pomoci vyřešit problém s počítačem.	Ovládá základní pracovní aplikace, jako je pokladna či příjem zboží. Ovládá základní úkony v informačním systému společnosti. Používá e-mail a internet.	Ovládá základní funkce Microsoft Office a podobných programů. Zcela samostatně obsluhuje podnikové aplikace. Ovládá manipulaci se soubory.	Ovládá pokročilé funkce počítače. Používá vzorce, formátuje. Používá nové aplikace. Samostatně využívá složitější podnikové aplikace a informační systém.	Dokáže provést instalaci počítače i jeho zformátování. Při problému dokáže rozpoznat příčinu a opravit ji. Využívá složité grafické programy a programuje.		
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Děkuji za Váš čas.

Nikola Beierová

Příloha 6 – Kompetenční model pro pozici personalista

Kompetenční model pro pozici personalista							
Kompetence	Úroveň					Skutečnost	Cíl
	1	2	3	4	5		
pečlivost	Jeho práce je nesouvislá či formálně různorodá. Má problém s doděláním pracovních úkolů. Potřebuje stálý dozor.	Je třeba kontrolovat jeho práci. Ve vypjatých situacích podává chaotické výsledky. Ve standardních situacích pracuje pečlivě.	Svou práci dokončuje v požadované kvalitě. Dokončený úkol si po sobě kontroluje. Udrží ve svých dokumentech řád. Vyhýbá se chaosu.	Svou práci odevzdává vždy včas a ve výborné kvalitě. Nedělá chyby. Má pořádek v pracovních věcech a jeho dokumenty a databáze jsou přehledné a jednotné.	Má nulovou chybovost. Jeho práce je vysoce pečlivá a odevzdaná s předstihem. Je puntičkář. I ve vypjatých situacích je jeho práce stoprocentní.		5
spolehlivost	Úkoly se mu nepodaří vždy odevzdat včas či v požadované kvalitě. Dělá chyby. Potřebuje neustálý dohled.	Úkoly odevzdává většinou včas. Občas dělá chyby. Potřebuje kontrolu.	je spolehlivý a chyby dělá jen výjimečně. Sám si po sobě práci kontroluje před odevzdáním. Chodí včas.	Vždy podává standardní výkon. Je dochvilný. Vždy dokončuje zadané úkoly. Dodržuje sliby a úmluvy.	Vždy podává nadstandardní výkon. Chodí na schůzky s předstihem. Velmi dobře pracuje s time managementem. Je velmi spolehlivý		5

výkonnost	Při plnění úkolu se potýká s problémy. Ne vždy podá výkon. Musí být kontrolován. Při plnění úkolů nepřemýšlí nad jejich smyslem. Dokáže sledovat vždy jen 1 prioritu. Obtížně přijímá zpětnou vazbu.	Dosahuje stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Zůstane-li bez kontroly, hrozí, že poleví. Orientuje se na výkon i výsledek.	Jeho výkon je stabilní. Je spolehlivý. Nemusí být příliš kontrolován. Dokáže se poučit z chyb. Dokáže podat jednorázový výborný výsledek. Rozpoznává a vykonává kroky k dosažení cílů.	Jeho výkon je velmi spolehlivý a stabilní. Přijímá i poskytuje konstruktivní kritiku. Je schopen sebekontroly, sebemotivace, sebezdokonalování se. Jeho osobní cíle jsou v souladu s organizačními.	Jeho výkon je nadstandardní. Je vysoce motivován a také motivuje ostatní. Přijímá i poskytuje konstruktivní kritiku a v návaznosti na ni navrhuje řešení.		5
samostatnost	Samostatně dokáže plnit pouze jednoduché úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu. Svůj názor přizpůsobuje názoru ostatních.	Samostatně plní běžné úkoly. S oblibou využívá směrnic, návodů a postupů, které mu pomáhají v orientaci. Je schopen se rozhodnout bez ohledu na ostatní, pokud má k ruce předpis.	Samostatně plní všechny úkoly. Pomoc vyhledává dle potřeby. Někdy správně neodhadne své síly. Je schopen sám získávat informace. I za cenu možného konfliktu vyjadřuje své názory.	Složité úkoly převádí na dílčí kroky. Svě síly dovede dobře odhadnout a rozložit si je. Přijímá odpovědnost. Dokáže se pružně a rychle rozhodovat.	Dokáže cíl převést na kroky vedoucí k jeho dosažení. Nebojí se osobního rizika, jelikož ho dovede posoudit. Dovede se dlouhodobě koncentrovat.		5

efektivní komunikace	Je pro něj problematické formulovat myšlenky, zejména v písemné formě. Jeho reakce mohou být nečekané. Informace svému okolí předá pouze na vyzvání.	Dokáže naslouchat a sdílet informace. Reaguje přiměřeně. V běžné situaci dokáže formulovat své myšlenky, a to i v písemné formě.	Své myšlenky formuluje srozumitelně v mluvené i písemné podobě. Dokáže reagovat asertivně. Svým projevem dokáže zaujmout ostatní. Respektuje názory ostatních.	Formulování myšlenek v písemné i mluvené podobě je na vysoké úrovni. Aktivně naslouchá. Vyžaduje zpětnou vazbu. Dokáže otevřít debatu a vyvolat konstruktivní konflikt.	Formulování myšlenek v písemné i mluvené podobě je na excelentní úrovni. Svým projevem dokáže přesvědčit. Umí pracovat se zpětnou vazbou. Dokáže se prosadit. Dovede využít konstruktivní konflikt.		4
zvládání stresu	Ve stresových situacích se nedokáže soustředit. Změny vnímá negativně. Nevěří si. Neúspěch těžce nese. Následně je schopen si uvědomit nepřiměřenou emoční reakci.	Ve stresových situacích dokáže podat přiměřený výkon. Při neúspěchu potřebuje povzbudit. Pokud změnám rozumí, snaží se jim přizpůsobit.	Ve stresových situacích je vyrovnaný. Je schopen požádat o pomoc. Ví, že určitá míra stresu mu pomáhá podat lepší výkon. Neúspěch vnímá jako součást života.	I ve vypjatých situacích dokáže podat velmi dobrý výkon. Důvěřuje svým schopnostem. Má silnou vůli. Nenechá se odradit. Změny vítá.	Odvádí výborný výkon i v extrémně vypjatých situacích. Z neúspěchu si bere ponaučení. Ve stresových situacích podporuje druhé. Hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení.		3

orientace v pracovní právní legislativě	Zná základy v pracovní právní oblasti. S pomocí dokáže informace vyhledat v zákonech. Má povědomí o pracovní právních informacích, nezná však částky, sazby a podobně. S pomocí dokáže vybrat správné pracovní právní dokumenty a ví, které dokumenty existují.	Dokáže sám použít správný pracovní právní dokument, pro něj netypické pracovní úkoly konzultuje. Potřebné informace z pracovní právní oblasti si dovede najít v příslušné legislativě.	Dobře se orientuje ve všech pracovní právních dokumentech. Má povědomí o novinkách v pracovní právní oblasti a je schopen si je nastudovat. Nestandardní úkoly konzultuje a poté pracuje samostatně.	Má velmi dobré pracovní právní povědomí. Novinky v pracovní právní legislativě sám vyhledává. O pracovní právní problematické dokáže o nich debatovat.	Má excelentní pracovní právní povědomí. Aplikuje znalost zákonů v praxi. Orientuje se v pracovní právních dokumentech a rozumí rozdílům mezi nimi. Dovede obhájit si svůj názor v pracovní právní oblasti. Sebevzdělává se v pracovní právní legislativě.		5
plánování a organizování práce	Plánuje konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon může být často málo stabilní. Potřebuje být řízen. Nerozlišuje priority. Dokáže vyhodnotit pouze aktuální situaci.	Rozlišuje krátkodobé a dlouhodobé plány. Dokáže sice rozlišit důležité a naléhavé, ne vždy však podle toho jedná. Dokáže vytvořit varianty plánu, nedovede však o nich rozhodovat samostatně.	Stabilně podává požadovaný výkon. Rozlišuje naléhavé a podle toho i jedná. Dokáže organizovat činnosti druhých. Dokáže vyhodnotit naplnění plánů. Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí.	Svůj výkon neustále zlepšuje. Pracuje s rizikem. Plánuje zdroje i jejich efektivní využití. Prioritizuje.	Vytváří strategie. Stanovuje cíle a priority, předvídá riziko. Deleguje. Hodnotí naplňování cílů a jedná podle toho.		5

uspokojování zákaznických potřeb	Vůči zákazníkovi je pasivní. Nedostatečně s ním komunikuje. Vyjadřuje nevhodné emoce. Nedokáže dostatečně rozpoznat potřeby zákazníka.	Má snahu zákazníkovi vyhovět. Je vstřícný. Má obavy z nového kontaktu. Emoce zvládá, ale nedovede vždy včas předvídat potřebu zákazníka.	Je loajální vůči zákazníkovi. Emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Snaží se od zákazníka získat zpětnou vazbu. Potřeby zákazníka dokáže zjistit a následně je uspokojit.	Jedná se zákazníkem profesionálně. Dokáže vyjednávat. Záleží mu na vybudování důvěry. Je empatický a předvídá potřeby zákazníka.	Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Má pověst důvěryhodného poradce. Buduje a udržuje vztahy se zákazníkem, je vstřícný.		4
řešení problémů	Potřebuje pomoc druhých. Systematicky dovede řešit pouze jednoduché problémy. Do problému se pouští, pouze když si je jist správným řešením.	Samostatně řeší jednodušší problémy. Je pro něj těžké aplikovat teoretické znalosti v praxi.	Je aktivní a samostatný při řešení problémů. Dokáže problém řešit systematicky a do budoucna mu předejít. Dovede skloubit analytické a kreativní myšlení.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Pracuje s prioritami. Dokáže se podílet na tvorbě standardů, díky kterým se bude problémům předcházet.	Je schopen vést řešitelské týmy. Spoléhá se na intuici. Vytváří standardy pro předcházení vzniku problému. Překonává stereotypy a předsudky při řešení problémů.		3
orientace v informacích	Informace dokáže roztrždit podle jednoduchých kritérií. Dokáže předat informace dál.	Pokud ho okolí motivuje, dovede vyhledat další informace. Pro orientaci v informacích dokáže využívat technologie.	Informace vyhledává cíleně. Srovnává a ověřuje si je. Získané informace aplikuje v praxi. Informace dovede předat dál, aniž by ji zkreslil.	Ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Využívá netradiční zdroje informací. V získávání informací vidí příležitost.	Propojuje informace z různých zdrojů a tvoří mezi nimi vazby. Orientuje se v různých typech databází. Dovede vybrat klíčové informace.		4

<p>počítačová způsobilost</p>	<p>Ovládá pouze základní funkce počítače, jako je například pokladna. Nedovede bez pomoci vyřešit problém s počítačem.</p>	<p>Ovládá základní pracovní aplikace, jako je pokladna či příjem zboží. Ovládá základní úkony v informačním systému společnosti. Používá e-mail a internet.</p>	<p>Ovládá základní funkce Microsoft Office a podobných programů. Zcela samostatně obsluhuje podnikové aplikace. Ovládá manipulaci se soubory.</p>	<p>Ovládá pokročilé funkce počítače. Používá vzorce, formátuje. Používá nové aplikace. Samostatně využívá složitější podnikové aplikace a informační systém.</p>	<p>Dokáže provést instalaci počítače i jeho zformátování. Při problému dokáže rozpoznat příčinu a opravit ji. Využívá složité grafické programy a programuje.</p>		<p>4</p>
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 – Kompetenční model pro pozici referent personální administrativy

Kompetenční model pro pozici referent personální administrativy							
Kompetence	Úroveň					Skutečnost	Cíl
	1	2	3	4	5		
pečlivost	Jeho práce je nesouvislá či formálně různorodá. Má problém s doděláním pracovních úkolů. Potřebuje stálý dozor.	Je třeba kontrolovat jeho práci. Ve vypjatých situacích podává chaotické výsledky. Ve standardních situacích pracuje pečlivě.	Svou práci dokončuje v požadované kvalitě. Dokončený úkol si po sobě kontroluje. Udrží ve svých dokumentech řád. Vyhýbá se chaosu.	Svou práci odevzdává vždy včas a ve výborné kvalitě. Nedělá chyby. Má pořádek v pracovních věcech a jeho dokumenty a databáze jsou přehledné a jednotné.	Má nulovou chybovost. Jeho práce je vysoce pečlivá a odevzdaná s předstihem. Je puntičkář. I ve vypjatých situacích je jeho práce stoprocentní.		5
spolehlivost	Úkoly se mu nepodaří vždy odevzdat včas či v požadované kvalitě. Dělá chyby. Potřebuje neustálý dohled.	Úkoly odevzdává většinou včas. Občas dělá chyby. Potřebuje kontrolu.	je spolehlivý a chyby dělá jen výjimečně. Sám si po sobě práci kontroluje před odevzdáním. Chodí včas.	Vždy podává standardní výkon. Je dochvilný. Vždy dokončuje zadané úkoly. Dodržuje sliby a úmluvy.	Vždy podává nadstandardní výkon. Chodí na schůzky s předstihem. Velmi dobře pracuje s time managementem. Je velmi spolehlivý		5

výkonnost	Při plnění úkolu se potýká s problémy. Ne vždy podá výkon. Musí být kontrolován. Při plnění úkolů nepřemýšlí nad jejich smyslem. Dokáže sledovat vždy jen 1 prioritu. Obtížně přijímá zpětnou vazbu.	Dosahuje stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Zůstane-li bez kontroly, hrozí, že poleví. Orientuje se na výkon i výsledek.	Jeho výkon je stabilní. Je spolehlivý. Nemusí být příliš kontrolován. Dokáže se poučit z chyb. Dokáže podat jednorázový výborný výsledek. Rozpoznává a vykonává kroky k dosažení cílů.	Jeho výkon je velmi spolehlivý a stabilní. Přijímá i poskytuje konstruktivní kritiku. Je schopen sebekontroly, sebedotace, sebedokonalování se. Jeho osobní cíle jsou v souladu s organizačními.	Jeho výkon je nadstandardní. Je vysoce motivován a také motivuje ostatní. Přijímá i poskytuje konstruktivní kritiku a v návaznosti na ni navrhuje řešení.		5
samostatnost	Samostatně dokáže plnit pouze jednoduché úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu. Svůj názor přizpůsobuje názoru ostatních.	Samostatně plní běžné úkoly. S oblibou využívá směrnic, návodů a postupů, které mu pomáhají v orientaci. Je schopen se rozhodnout bez ohledu na ostatní, pokud má k ruce předpis.	Samostatně plní všechny úkoly. Pomoc vyhledává dle potřeby. Někdy správně neodhadne své síly. Je schopen sám získávat informace. I za cenu možného konfliktu vyjadřuje své názory.	Složité úkoly převádí na dílčí kroky. Své síly dovede dobře odhadnout a rozložit si je. Přijímá odpovědnost. Dokáže se pružně a rychle rozhodovat.	Dokáže cíl převést na kroky vedoucí k jeho dosažení. Nebojí se osobního rizika, jelikož ho dovede posoudit. Dovede se dlouhodobě koncentrovat.		3

spolupráce	Nedokáže pracovat v týmu. Neidentifikuje se se skupinovým cílem. Nemá zájem směřovat své činnosti ke splnění skupinového cíle.	Akceptuje, že je členem skupiny. Informace sdílí na vyzvání. Respektuje cíle skupiny.	Aktivně spolupracuje. Respektuje názory druhých. Členové týmu se na něj mohou spolehnout.	Jeho účast ve skupině má pozitivní vliv na skupinu. Přebírá odpovědnost za výsledky skupinové činnosti. Aktivně se podílí na dosahování skupinového cíle.	Ve skupině je respektován jako přirozený leader. Jeho přítomnost v týmu ostatní pozitivně ovlivňuje a motivuje. Rozděluje úkoly. Má přirozený respekt.		3
zvládání stresu	Ve stresových situacích se nedokáže soustředit. Změny vnímá negativně. Nevěří si. Neúspěch těžce nese. Následně je schopen si uvědomit nepřiměřenou emoční reakci.	Ve stresových situacích dokáže podat přiměřený výkon. Při neúspěchu potřebuje povzbudit. Pokud změnám rozumí, snaží se jim přizpůsobit.	Ve stresových situacích je vyrovnaný. Je schopen požádat o pomoc. Ví, že určitá míra stresu mu pomáhá podat lepší výkon. Neúspěch vnímá jako součást života.	I ve vypjatých situacích dokáže podat velmi dobrý výkon. Důvěřuje svým schopnostem. Má silnou vůli. Nenechá se odradit. Změny vítá.	Odvádí výborný výkon i v extrémně vypjatých situacích. Z neúspěchu si bere ponaučení. Ve stresových situacích podporuje druhé. Hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení.		3

orientace v pracovníprávní legislativě	<p>Zná základy v pracovníprávní oblasti. S pomocí dokáže informace vyhledat v zákonech. Má povědomí o pracovníprávních informacích, nezná však částky, sazby a podobně. S pomocí dokáže vybrat správné pracovníprávní dokumenty a ví, které dokumenty existují.</p>	<p>Dokáže sám použít správný pracovníprávní dokument, pro něj netypické pracovní úkoly konzultuje. Potřebné informace z pracovníprávní oblasti si dovede najít v příslušné legislativě.</p>	<p>Dobře se orientuje ve všech pracovníprávních dokumentech. Má povědomí o novinkách v pracovníprávní oblasti a je schopen si je nastudovat. Nestandardní úkoly konzultuje a poté pracuje samostatně.</p>	<p>Má velmi dobré pracovníprávní povědomí. Novinky v pracovníprávní legislativě sám vyhledává. O pracovníprávní problematice dokáže o nich debatovat.</p>	<p>Má excelentní pracovníprávní povědomí. Aplikuje znalost zákonů v praxi. Orientuje se v pracovníprávních dokumentech a rozumí rozdílům mezi nimi. Dovede obhájit si svůj názor v pracovníprávní oblasti. Sebevzdělává se v pracovníprávní legislativě.</p>		<p>3</p>
plánování a organizování práce	<p>Plánuje konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon může být často málo stabilní. Potřebuje být řízen. Nerozlišuje priority. Dokáže vyhodnotit pouze aktuální situaci.</p>	<p>Rozlišuje krátkodobé a dlouhodobé plány. Dokáže sice rozlišit důležité a naléhavé, ne vždy však podle toho jedná. Dokáže vytvořit varianty plánu, nedovede však o nich rozhodovat samostatně.</p>	<p>Stabilně podává požadovaný výkon. Rozlišuje naléhavé a podle toho i jedná. Dokáže organizovat činnosti druhých. Dokáže vyhodnotit naplnění plánů. Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí.</p>	<p>Svůj výkon neustále zlepšuje. Pracuje s rizikem. Plánuje zdroje i jejich efektivní využití. Prioritizuje.</p>	<p>Vytváří strategie. Stanovuje cíle a priority, předvídá riziko. Deleguje. Hodnotí naplňování cílů a jedná podle toho.</p>		<p>4</p>

aktivní přístup	Aby plnil úkoly, potřebuje být veden. Spoléhá na rozhodnutí a nápady ostatních. Neúspěch jej snadno odradí. K realizaci činnosti se přidá na vyzvání.	Při průběžné motivaci přistupuje k plnění úkolů aktivně. Pokud na překonávání překážek nestačí, vyhledá pomoc. Neúspěch jeho aktivní přístup omezí.	Vyhledává nové možnosti a aktivity. Je-li dostatečně motivován, angažuje se nad rámec svých povinností. Reaguje na nabízené příležitosti.	Aktivně vyhledává nová řešení a činnosti. Je angažovaný. Rád zkouší nové věci, hledá nové příležitosti.	je přirozeně aktivní. Má pozitivní přístup k životu a práci. Dívá se kupředu, vytváří nové příležitosti. Zapojuje ostatní do svých projektů. Ovlivňuje dění kolem sebe.		3
flexibilita	Těžko se vyrovnává se změnami. Je zvyklý na stereotyp. Má rád jistotu a stabilitu. Na přijetí nových myšlenek potřebuje dostatek času.	Akceptuje pozvolné změny. Na přijetí nových myšlenek potřebuje čas. Pozvolně překonává stereotypy.	Změny pro něj neznamenaí stres a bez problémů je přijímá. Nebrání se novým metodám a postupům. Dokáže se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí.	Změny vítá a sám je vyhledává. Nebojí se rizika. Rád se učí novým věcem. Improvizuje. Přispívá svými nápady a náměty.	Je iniciátorem nových myšlenek a nápadů. Trvale se rozvíjí. Zpochybňuje stereotypy. Aktivně prosazuje změny a přebírá za ně odpovědnost.		3
orientace v informacích	Informace dokáže roztrždit podle jednoduchých kritérií. Dokáže předat informace dál.	Pokud ho okolí motivuje, dovede vyhledat další informace. Pro orientaci v informacích dokáže využívat technologie.	Informace vyhledává cíleně. Srovnává a ověřuje si je. Získané informace aplikuje v praxi. Informace dovede předat dál, aniž by ji zkreslil.	Ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Využívá netradiční zdroje informací. V získávání informací vidí příležitost.	Propojuje informace z různých zdrojů a tvoří mezi nimi vazby. Orientuje se v různých typech databází. Dovede vybrat klíčové informace.		4

počítačová způsobilost	Ovládá pouze základní funkce počítače, jako je například pokladna. Nedovede bez pomoci vyřešit problém s počítačem.	Ovládá základní pracovní aplikace, jako je pokladna či příjem zboží. Ovládá základní úkony v informačním systému společnosti. Používá e-mail a internet.	Ovládá základní funkce Microsoft Office a podobných programů. Zcela samostatně obsluhuje podnikové aplikace. Ovládá manipulaci se soubory.	Ovládá pokročilé funkce počítače. Používá vzorce, formátuje. Používá nové aplikace. Samostatně využívá složitější podnikové aplikace a informační systém.	Dokáže provést instalaci počítače i jeho zformátování. Při problému dokáže rozpoznat příčinu a opravit ji. Využívá složité grafické programy a programuje.		4
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 – Hodnotící arch pro výběrový rozhovor na pozici personalista a referent personální administrativy

Pozice personalista

Kompetence	Otázky	Hodnocení
pečlivost	Jak byste reagoval, pokud by se Vám kvůli zvýšené pracovní náročnosti nedařilo udržet si pořádek ve svých věcech? Co byste udělal, kdybyste objevil chyby v práci, za kterou nenesete odpovědnost?	
spolehlivost	Jak byste se zachoval, kdybyste ke konci pracovní doby nestihl dokončit zadaný úkol?	
výkonnost	Co Vás motivuje k lepším úkolům? Preferujete stále stejné činnosti, nebo činnosti raději obměňujete? Jak byste zlepšil svou výkonnost při stále a rutinní práci?	
samostatnost	Vzpomenete si na situaci, kdy jste musel bez pomoci vyřešit složitý úkol? Jak jste postupoval a jak jste byl úspěšný?	
efektivní komunikace	Popište mi situaci, kdy jste musel někomu předat velké množství informací za velmi krátkou dobu. Jak jste postupoval? Vzpomenete si, jak probíhala Vaše poslední prezentace před početnější skupinou?	
zvládání stresu	Uveďte situaci, kdy jste naposledy řešil nějaký úkol pod velkým tlakem. Vzpomenete si na případ, kdy jste se musel pod tlakem rozhodnout mezi více variantami? Jaký byl Váš postup?	
orientace v pracovněprávní legislativě	Jak často a z jakých zdrojů zjišťujete novinky v pracovněprávní legislativě? Vzpomenete si na některou z posledních změn či novinek v pracovněprávní legislativě, kterou jste zaznamenal?	
plánování a organizování práce	Řekněte mi o situacích z běžného života, kdy si sestavujete plány činností. Tvořil jste si někdy plán o několika variantách? Pokud ano, jaký?	
uspokojování zákaznických potřeb	Jak byste reagoval, pokud by Váš zákazník požadoval službu, kterou nemáte v popisu práce? Jak byste reagoval, pokud by zákazník požadoval službu v dřívějším termínu?	
řešení problémů	Popište mi situaci, kdy jste vyřešil komplikovaný úkol. Jak jste překonával překážky?	
orientace v informacích	Vzpomenete si na případ, kdy jste se musel zorientovat ve velkém množství informací? Jak byste postupoval při jejich analýze?	
počítačová způsobilost	Vyjmenujte mi činnosti, které každý den vykonáváte na počítači. Ve kterých byste se naopak rád zlepšil?	

Zdroj: vlastní zpracování

Pozice referent personální administrativy

Kompetence	Otázky	Hodnocení
pečlivost	Jak byste reagoval, pokud by se Vám kvůli zvýšené pracovní zátěži nedařilo udržet si pořádek ve svých věcech? Co byste udělal, kdybyste objevil chyby v práci, za kterou nenesete odpovědnost?	
spolehlivost	Jak byste se zachoval, kdybyste ke konci pracovní doby nestihl dokončit zadaný úkol?	
výkonnost	Co Vás motivuje k lepším úkolům? Preferujete stále stejné činnosti, nebo činnosti raději obměňujete? Jak byste zlepšil svou výkonnost při stálé a rutinní práci?	
samostatnost	Vzpomenete si na situaci, kdy jste musel bez pomoci vyřešit složitý úkol? Jak jste postupoval a jak jste byl úspěšný?	
spolupráce	Kdy jste byl naposledy členem týmu a jakou jste v něm hrál roli? Preferujete práci v týmu či samostatnou práci?	
zvládání stresu	Uveďte situaci, kdy jste naposledy řešil nějaký úkol pod velkým tlakem. Vzpomenete si na případ, kdy jste se musel pod tlakem rozhodnout mezi více variantami? Jaký byl Váš postup?	
orientace v pracovněprávní legislativě	Jak často a z jakých zdrojů zjišťujete novinky v pracovněprávní legislativě? Vzpomenete si na některou z posledních změn či novinek v pracovněprávní legislativě, kterou jste zaznamenal?	
plánování a organizování práce	Řekněte mi o situacích z běžného života, kdy si sestavujete plány činností. Tvořil jste si někdy plán o několika variantách? Pokud ano, jaký?	
aktivní přístup	V jakých aktivitách mimo pracovní náplň byste se rád angažoval?	
flexibilita	Stalo se Vám někdy, že Váš nadřízený po Vás potřeboval, abyste zůstal déle v práci a vyřešil naléhavý úkol? Jak jste reagoval?	
orientace v informacích	Vzpomenete si na případ, kdy jste se musel zorientovat ve velkém množství informací? Jak byste postupoval při jejich analýze?	
počítačová způsobilost	Vyjmenujte mi činnosti, které každý den vykonáváte na počítači. Ve kterých byste se naopak rád zlepšil?	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 – Hodnoticí arch pro 360° zpětnou vazbu pro pozici personalista a referent personální administrativy

Pozice personalista

Kompetence		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
pečlivost	Odevzdává odbytou či nedodělanou práci.						Jeho práce je pečlivá.
	Jeho práce je chybová a vyžaduje zvýšenou kontrolu.						Jeho práce je bezchybná a nevyžaduje kontrolu.
spolehlivost	Chodí pozdě.						Je dochvilný.
	Jeho práce vyžaduje kontrolu.						Jeho práce nevyžaduje kontrolu.
	Nedodržuje sliby.						Dodržuje sliby.
výkonnost	Nedosahuje standardního výkonu.						Dosahuje nadstandardního výkonu.
	Musí být neustále kontrolován.						Pracuje samostatně a nevyžaduje kontrolu.
samostatnost	Je závislý na skupině.						Pracuje zcela samostatně.
	Nedokáže se sám rozhodnout.						Rozhoduje se sám a není ovlivnitelný.
efektivní komunikace	Je pro něj problém formulovat myšlenky v mluvené formě.						V mluvené formě se vyjadřuje na vysoké úrovni.
	Je pro něj obtížné komunikovat v písemné podobě.						Nedělá mu žádný problém komunikovat v písemné podobě.
	Nepředává informace ostatním.						Ověří důvěryhodnost zdrojů a předává informace ostatním.
zvládání stresu	I při mírném stresu panikaří.						Nerozhodí ho ani vysoce stresové situace.
	Ve stresu není schopen podat standardní výkon.						Stres ho motivuje k lepším výkonům.
orientace v pracovněprávní legislativě	Nemá žádné pracovněprávní povědomí.						Má excelentní pracovněprávní povědomí.
	Nevzdělává se v pracovněprávní legislativě.						Aktivně vyhledává nové informace v pracovněprávní legislativě.

plánování a organizování práce	Neplánuje, řeší jen aktuální situaci.						Pracuje s krátkodobými i dlouhodobými plány.
	Nepracuje s variantami.						Vždy vytváří několik variant plánů.
	Úkoly plní nahodile.						Úkoly plní dle předem stanovených plánů.
uspokojování zákaznických potřeb	Nezvládá emoce.						Velmi dobře pracuje s emocemi.
	Je uzavřený a nekomunikuje.						Aktivně komunikuje se zákazníkem.
	K zákazníkům je neochotný a nevstřícný.						Je velmi ochotný a vstřícný k zákazníkům.
řešení problémů	Je pasivní a řešení problémů se vyhýbá.						Aktivně řeší zjištěné problémy.
	Problémy nedokáže rozpoznat či je ignoruje.						Rozpozná nestandardní prvky a problém začne ihned řešit.
orientace v informacích	Nedokáže se zorientovat ve velkém množství informací.						Nedělá mu problém zorientovat se ve větším množství informací.
	Informace přijímá pasivně.						Aktivně vyhledává informace.
počítačová způsobilost	Neovládá firemní IT.						Je pokročilý uživatel firemního IT.
	Nedokáže používat informační systém společnosti.						Aktivně používá informační systém společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Pozice referent personální administrativy

Kompetence		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
pečlivost	Odevzdává odbytou či nedodělanou práci.						Jeho práce je pečlivá.
	Jeho práce je chybová a vyžaduje zvýšenou kontrolu.						Jeho práce je bezchybná a nevyžaduje kontrolu.
spolehlivost	Chodí pozdě.						Je dochvilný.
	Jeho práce vyžaduje kontrolu.						Jeho práce nevyžaduje kontrolu.
	Nedodržuje sliby.						Dodržuje sliby.
výkonnost	Nedosahuje standardního výkonu.						Dosahuje nadstandardního výkonu.
	Musí být neustále kontrolován.						Pracuje samostatně a nevyžaduje kontrolu.

samostatnost	Je závislý na skupině.					Pracuje zcela samostatně.
	Nedokáže se sám rozhodnout.					Rozhoduje se sám a není ovlivnitelný.
spolupráce	Spolupráce s ním je obtížná.					Aktivně spolupracuje s kolegy.
	Nemá zájem pracovat ve skupině.					Skupinovou práci upřednostňuje.
	Dělá jen to, co je nezbytně nutné.					Plní i aktivity nad rámec svých povinností.
zvládání stresu	I při mírném stresu panikaří.					Nerozhodí ho ani vysoce stresové situace.
	Ve stresu není schopen podat standardní výkon.					Stres ho motivuje k lepším výkonům.
orientace v pracovněprávní legislativě	Nemá žádné pracovněprávní povědomí.					Má excelentní pracovněprávní povědomí.
	Nevzdělává se v pracovněprávní legislativě.					Aktivně vyhledává nové informace v pracovněprávní legislativě.
plánování a organizování práce	Neplánuje, řeší jen aktuální situaci.					Pracuje s krátkodobými i dlouhodobými plány.
	Nepracuje s variantami.					Vždy vytváří několik variant plánů.
	Úkoly plní nahodile.					Úkoly plní dle předem stanovených plánů.
aktivní přístup	Nemá žádnou snahu něco zlepšit.					Aktivně vyhledává efektivnější postupy.
	Nezajímá se o dění kolem sebe.					Aktivně se zajímá o dění kolem sebe.
flexibilita	Na změny reaguje negativně.					Preferuje a vyhledává změny.
	Je závislý na stereotypch.					Nemá rád stereotyp.
orientace v informacích	Nedokáže se zorientovat ve velkém množství informací.					Nedělá mu problém zorientovat se ve větším množství informací.
	Informace přijímá pasivně.					Aktivně vyhledává informace.
počítačová způsobilost	Neovládá firemní IT.					Je pokročilý uživatel firemního IT.
	Nedokáže používat informační systém společnosti.					Aktivně používá informační systém společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování